

2009年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

専 門 職 学 位 論 文

題 目

CRMにおける戦略的フレームワーク

: 失敗を回避する実践性の追求

プロジェクト研究 市場競争戦略研究

指導教員 内田和成 教授

学籍番号 35082705-4

氏 名 岩井 琢磨

概要書

「何故 CRM はある企業が失敗している中で、ある企業にとっては戦略的にも、情報管理的にも、施策的にも成功するのか？」(Rogers 2005)。本稿の問題意識は、まさにこの点にある。多くの企業が CRM を導入する一方で、実践面における高い失敗確率への指摘は消えていない。本稿の目的は、これまでの研究成果からその要因を分類・整理し、失敗を回避するための「実践性の高い戦略的フレームワーク」を構築することにある。

極論すればおよそすべての戦略の成功は、「正しいことを、正しくやる」ことに尽きる。いま CRM の実践において企業が必要としているのは、「正しいこと（要因）と正しいやりかた（手順）を、再現性のある構造（フレームワーク）」として理解することである。しかし、Payne and Frow (2005)によると、学界においては「より幅広い戦略を焦点とした CRM 研究が欠落」(Reinart, Krafft, and Hoyer 2004)しており、さらに「CRM における戦略的フレームワークの欠如が、多くの失敗を招いている一因」(Grabner-Kraeuter and Moedritscher 2002)であるという指摘がなされている。事実として、「要因」と「手順」という視点から CRM の戦略的フレームワークを示した研究は、Payne and Frow(2005)による「概念的フレームワーク」を含む数例しか存在せず、研究領域としては未だごく初期の段階にある。

昨今では、企業の成功事例からその鍵となった要因や手順を抽出しようという研究も出てきており、今後の戦略的フレームワークへの統合が期待される。Payne and Frow(2005)をはじめとするこれら一連の研究は、CRM 戦略を実践した企業や実務家を対象にインタビューやアンケート調査を行い、共通する成功要因を導き出そうとする研究アプローチにおいて共通している。

しかしながら、この研究アプローチには、大きく2つの問題があると思われる。

ひとつは、「失敗側面の軽視」である。過去に発生した事象から帰納的に法則を導こうとする場合、成功側面だけではなく失敗側面とを両面から検証し、その法則の有意性を検証することが不可欠である。人は成功体験のみを語りたがるものであり、これらの調査対象となった実務家が、問われてもいない自らの「失敗体験」を、進んで赤裸々に語ることはあまり期待できない。従ってこの研究アプローチから導き出された「正しいこと（要因）と正しいやりかた（手順）の構造（フレームワーク）」は、成功体験を説明する枠組みとしては有用だが、「失敗を避ける」ための実践性においては疑問が残る。

もうひとつの問題点は、「個別的・実務的視点への偏重」である。あまりにも実務家の「現状の見識や体験」に頼った要因抽出は、過度に実務的な現実を反映したもの、悪く言えば近視眼的・手法的な視点に偏る恐れがある。結果として、この研究アプローチから構築されるフレームワークは、企業の「個別的・実務的な」実態をよく反映してはいるものの、戦略的な視点からの示唆が欠落する恐れがある。

CRM における戦略的フレームワーク構築に至るための、これらのリスクを避ける方法のひとつとして、本稿では「失敗要因の研究」に焦点を当てている。失敗要因を指摘する論文は、「人は成功体験を語りたがる」理由から数が少ない上に、具体的な事例の深掘りではなく、俯瞰的な視点からの指摘が中心である。しかしながら、だからこそ、その指摘は鋭利で遠慮がなく、また戦略的な背景をも包含しているという利点がある。これらの研究が指摘する要因を分類・整理すれば、これまでの CRM における戦略的フレームワークの陥穽を発見し、より実践的な仮説モデルを示せる可能性がある。本稿ではそれに挑戦している。

本稿の研究アプローチは以下の通りである。第 1 章では、過去研究における「CRM 戦略における失敗要因」の指摘をレビューし、分析した。その結果、失敗における「5つの領域」と「13の要因」を抽出している。続く第 2 章では、これらの指摘との対比によって「CRM 戦略におけるフレームワーク」の過去研究を検証し、その実践性における陥穽を特定した。特に当研究によって、これまでのフレームワークにおいては、競合視点が完全に欠落していたことが明らかになっている。第 3 章では、それらを既存の戦略的フレームワークにおける陥穽として統括し、解決すべき問題の所在を明示した。最後に第 4 章では、これらの問題を解決し得る「より実践的なフレームワーク」を仮説として提示し、本稿の結論としている。このフレームワークの活用により、企業は自らの CRM 戦略を俯瞰的な視点から事前に設計し、手順の健全性を検証することなどが可能になる。

目 次

序章	6
第1章 「CRM 戦略における失敗要因」の研究レビュー	9
第1節 失敗要因の抽出	9
第1項 戦略開発領域に関する指摘	
第2項 オペレーション&IT マネジメント領域に関する指摘	
第3項 組織（チェンジ）マネジメント領域に関する指摘	
第4項 競合マネジメント領域に関する指摘	
第5項 成果評価領域に関する指摘	
第2節 失敗要因の変遷	26
第1項 戦略開発・オペレーション& IT マネジメント・成果評価 領域の傾向	
第2項 組織（チェンジ）マネジメント領域への注目	
第3項 競合マネジメント領域への注目	
第2章 「CRM 戦略におけるフレームワーク」の研究レビュー	30
第1節 オペレーション&IT マネジメントを焦点としたフレームワーク ～Peppers,Rogers, and Dorf (1999)による研究～	31
第1項 フレームワークの構造	
第2項 構成する要因	
第3項 実践性の検証	
第2節 組織（チェンジ）マネジメントを焦点としたフレームワーク ～Gulati and Oldroyd (2005)による研究～	37
第1項 フレームワークの構造	

第2項	構成する要因	
第3項	実践性の検証	
第3節	実践性を追求した戦略的フレームワーク（1）	43
	～Payne and Frow (2005)による研究～	
第1項	フレームワークの構造	
第2項	構成する要因	
第3項	実践性の検証	
第4節	実践性を追求した戦略的フレームワーク（2）	56
	～Payne and Frow (2006)による研究～	
第1項	フレームワークの構造	
第2項	構成する要因	
第3項	実践性の検証	
第3章	問題の所在	63
第1節	既存フレームワークの陥穽	63
第1項	「要因の網羅性」における陥穽	
第2項	「手法としての統合性」における陥穽	
第3項	「構造としての操作性」における陥穽	
第2節	既存フレームワークの変遷	66
第1項	オペレーション& IT マネジメントへの焦点	
第2項	組織（チェンジ）マネジメントへの焦点	
第3項	競合マネジメントへの焦点	
第4章	より実践的なフレームワークの提示	68
第1節	フレームワークの構造	68

第2節	フレームワークの要因と実行項目	70
第1項	戦略開発領域	
第2項	オペレーション& IT マネジメント領域	
第3項	組織（チェンジ）マネジメント領域	
第4項	競合マネジメント領域	
第5項	成果評価領域	
終章		78
第1節	CRM 実践における貢献	78
第1項	実践性の総体的な向上	
第2項	CRM と競合視点の統合	
第3項	CRM における戦略視点の提供	
第4項	組織横断的なプロジェクトでの活用	
第2節	CRM 研究における貢献	81
第1項	失敗要因研究への焦点	
第2項	事例研究における概念的フレームの提供	
第3節	今後の研究課題	82
参考文献		83

序 章

「何故 CRM はある企業が失敗している中で、ある企業にとっては戦略的にも、情報管理的にも、施策的にも成功するのか？」(Rogers 2005)。本稿の問題意識は、まさにこの点にある。多くの企業が CRM を導入する一方で、実践面における高い失敗確率への指摘は消えていない。本稿の目的は、これまでの研究成果からその要因を分類・整理し、失敗を回避するための「実践性の高い戦略的フレームワーク」を構築することにある。

極論すればおよそすべての戦略の成功は、「正しいことを、正しくやる」ことに尽きる。いま CRM の実践において企業が必要としているのは、「正しいこと（要因）と正しいやりかた（手順）を、再現性のある構造（フレームワーク）」として理解することである。しかし、Payne and Frow (2005)によると、学界においては「より幅広い戦略を焦点とした CRM 研究が欠落」(Reinart, Krafft, and Hoyer 2004)しており、さらに「CRM における戦略的フレームワークの欠如が、多くの失敗を招いている一因」(Grabner-Kraeuter and Moedritscher 2002)であるという指摘がなされている。事実として、「要因」と「手順」という視点から CRM の戦略的フレームワークを示した研究は、Payne and Frow (2005)による「概念的フレームワーク」を含む数例しか存在せず、研究領域としては未だごく初期の段階にある。

昨今では、企業の成功事例からその鍵となった要因や手順を抽出しようという研究も出てきており、今後の戦略的フレームワークへの統合が期待される。Payne and Frow(2005)をはじめとするこれら一連の研究は、CRM 戦略を実践した企業や実務家を対象にインタビューやアンケート調査を行い、共通する成功要因を導き出そうとする研究アプローチにおいて共通している。

しかしながら、この研究アプローチには、大きく 2 つの問題があると思われる。

ひとつは、「失敗側面の軽視」である。過去に発生した事象から帰納的に法則を導こうとする場合、成功側面だけではなく失敗側面とを両面から検証し、その法則の有意性を検証することが不可欠である。人は成功体験のみを語りたがるものであり、これらの調査対象となった実務家が、問われてもいない自らの「失敗体験」を、進んで赤裸々に語ることはあまり期待できない。従ってこの研究アプローチから導き出された「正しいこと（要因）と正しいやりかた（手順）の構造（フレームワーク）」は、成功体験を説明する枠組みとしては有用だが、「失敗を避ける」ための実践性においては疑問が残る。

もうひとつの問題点は、「個別的・実務的視点への偏重」である。あまりにも実務家の「現状の見識や体験」に頼った要因抽出は、過度に実務的な現実を反映したもの、悪く言えば近視眼的・手法的な視点に偏る恐れがある。結果として、この研究アプローチから構築されるフレームワークは、企業の「個別的・実務的な」実態をよく反映してはいるものの、戦略的な視点からの示唆が欠落する恐れがある。

CRM における戦略的フレームワーク構築に至るための、これらのリスクを避ける方法のひとつとして、本稿では「失敗要因の研究」に焦点を当てる。失敗要因を指摘する論文は、「人は成功体験を語りたがる」理由から数が少ない上に、具体的な事例の深掘りではなく、俯瞰的な視点からの指摘が中心である。しかしながら、だからこそ、その指摘は鋭利で遠慮がなく、また戦略的な背景をも包含しているという利点がある。これらの研究が指摘する要因を分類・整理すれば、これまでの CRM における戦略的フレームワークの陥穽を発見し、より実践的な仮説モデルを示せる可能性がある。本稿ではそれに挑戦する。

まず本稿において考える「実践性」について、その満たすべき要件を定めておく。これらの要件は、既存研究における戦略的フレームワークに対する評価において、また本稿が求めるより実践的なフレームワークの構築において、満たすべき基準となるものである。本稿が目指すのは、「正しいこと（要因）と正しいやりかた（手順）を、再現性のある構造（フレームワーク）」として示すことである。従って本稿が追求する実践性とは、（１）要因の網羅性 （２）手順としての統合性 （３）構造としての操作性 の３つを満たすものとする。

（１） 要因の網羅性

実践において有用であるためには、何よりもまず、行うべきすべての要因を漏れなく含んでいる必要がある。もしも要因を抽出する視点の偏りによって、満たすべき要因がフレームワークから欠落していた場合、そもそも「正しいこと」を行うことができず、従ってそれによって失敗を回避することも不可能である。

（２） 手順としての統合性

次にそれら要因が、手順として統合されていることが必要である。そのためにはまず、各要因において、「具体的に何を実行すべきか」が項目として示されていなければならない。満たすべき要因が「ハコ」として網羅されていても、それらにおいてアウトプットとして達成すべき実行項目が明確に示されていなければ、「正しいやりかた」を辿ることができない。これらの実行項目が達成されてはじめて、手順として次の要因に進むことができる。

このことが各要因の繋がりを明確にし、各要因間の統合性の確認、さらには調整と改善が可能になる。

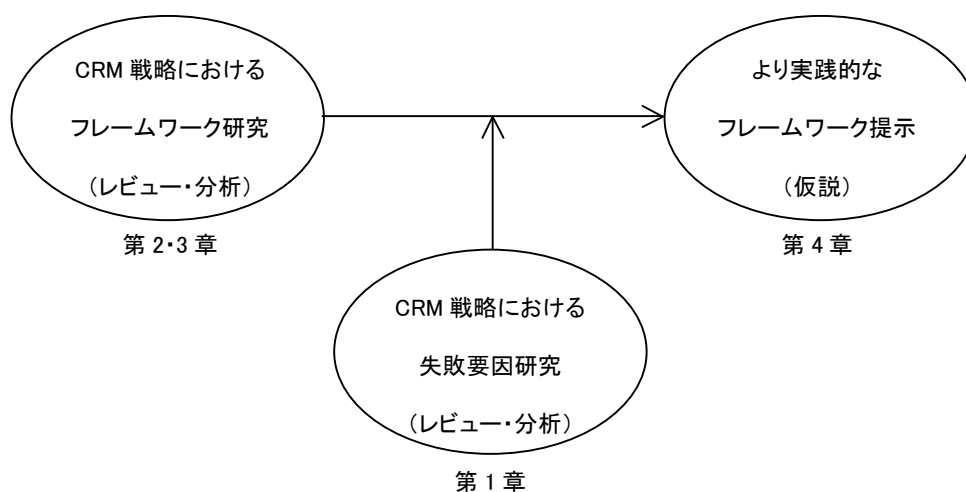
(3) 構造としての操作性

さらには、そのフレームワーク構造の使いやすさが必要である。要因が多岐に渡り、それらの関係性が複雑さを増したとしても、フレームワークの構造自体が複雑になってしまっただけでは実践において活用することができない。またそのフレームワークの構造が、特定の企業規模や業界にのみ適用されるものであった場合も、その他多くの企業にとって使いにくいものとなる。CRMを導入する企業は、その規模・業界において多岐にわたる。

実践において有用といえるフレームワークの構造は、誰が見ても理解できるシンプルなものであり、あらゆる企業規模・業界における操作性を追求したものでなくてはならない。

最後に、本稿の研究アプローチを、整理しておきたい。第1章では、過去研究における「CRM戦略における失敗要因」の指摘をレビューし、分析する。続く第2章では、これらの指摘に対応しているべき「CRM戦略におけるフレームワーク」の過去研究をレビューし、その実践性を評価する。第3章では、それらから既存の戦略的フレームワークにおける陥穽を総括し、解決すべき問題の所在を明らかにする。最後に第4章では、これらの問題を解決し得る「より実践的なフレームワーク」を仮説として提示し、本稿の結論とする。

図1 本稿の研究アプローチ



第1章 「CRM 戦略における失敗要因」の研究レビュー

最初に、過去研究において指摘されている失敗要因をレビューする。

これらを直接的に指摘した論文は数が少ないものの、その指摘領域は CRM におけるあらゆる側面にわたっている。

第1節 失敗要因の抽出

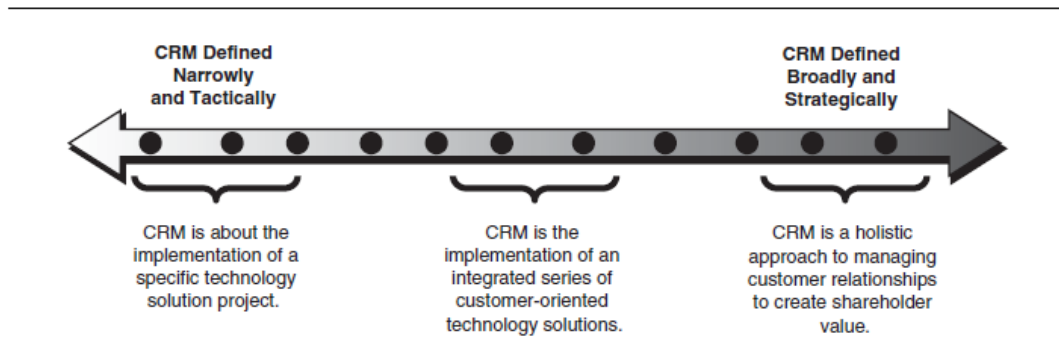
本稿では結果として 11 本の研究論文から、合計 82 の指摘要因を確認した。当節では、それらを大きく 5 つの領域に分けて論述していく。すなわち、(1) 戦略開発領域に関する指摘 (2) オペレーション& IT マネジメント領域に関する指摘 (3) 組織 (チェンジ) マネジメント領域に関する指摘 (4) 競合マネジメント領域に関する指摘 そして、(5) 成果評価領域に関する指摘 である。さらにその過程において、各領域内に属する指摘における共通特性を見出し、それらを「失敗要因」としてグループ化することを試みる。

第1項 戦略開発領域に関する指摘

第一に、CRM における戦略的視点の欠如または課題の指摘は、これまで多くの研究が行っており、その密度はどの領域よりも濃い。戦略としての側面が、多くの実践において見落とされてきたことを反映している。これは CRM の定義が広範であり、包括的かつ戦略的視点から、限定的かつテクノロジー的視点まで、多岐にわたっていることがその背景にある (Payne & Frow 2005)。

このような状況は、企業の実務現場においても同様である。Foss et al. (2008) が、過去 10 年以内に CRM プロジェクトに関与した実務家 90 人に対して、CRM に関する認識についてのアンケート調査を行っている。その結果、CRM プロジェクトのタイプは非常に多様であり、「誰かが CRM プロジェクトといった場合には、全く内容が異なることを意味している可能性がある」(Foss et al. 2008)ことが指摘されている。

図 2 CRM 定義の連続体



出所 Payne & Frow 2005, p.168

次に過去研究が指摘している、戦略開発領域における失敗要因の抽出を試みる。それらは主に（１）戦略目的 （２）顧客志向（ビジョン）の２つに大別することができる。

（１）要因－１．戦略目的

定義の曖昧さが、「目的の曖昧さ」(Ebner et al. 2002)や「不明確なゴール」(Foss et al. 2008)を生み出すことは自然の成り行きであると言える。Kale(2004)は、「CRM をテクノロジー主導と捉える」ことが、そもそもの戦略目的を曖昧にしていると指摘する。また Rigby et al. (2002) は、「CRM とは顧客関係を管理してくれるソフトウェアツールである」という限定的な思い込みこそが、すべての CRM 失敗要因を引き起こす根源である」としている。

戦略目的が曖昧な状態として、過去研究は主に以下の３つの示唆を提示している。

● 「目的とする企業価値設定が曖昧」

CRM における戦略視点の欠如は、Davids (1999)が指摘する、「企業として目指す目的を決めないままに、CRM を導入する」という、最も初歩的な過ちを引き起こす。CRM が低収益な顧客を遠ざけ、高収益な顧客を引き寄せることができるのは、事前に顧客獲得と顧客維持の戦略が立案・導入されているときだけである(Rigby et al. 2002)。企業がそもそも、CRM によって獲得しようとしているものは何か。そしてそれらに関して、どの程度の達

成を目指すのか。目的とするものが分かっていなければ、適切なオペレーションや IT 導入の判断も、また成果評価も望むべくもない。さらに企業が得ようとする目的設定が不明確であれば、「代替案を用意しない」(Foss et al. 2008)ことも当然であり、プロジェクトの迷走による、稼働までの長期化・泥沼化を引き起こすことになる。

● 「獲得すべき顧客セグメントの偏り」

目的とする企業価値設定が明確になれば、次にその目的達成のために、どの顧客セグメントの獲得を目指すべきかを設定する必要がある。顧客セグメントについては、そもそも CRM が既存顧客のみを対象とするのか、潜在顧客を含むのかについて議論がある。例えば Davids (1999)は、企業にとっての戦略目的とは顧客維持であり、したがって顧客生涯価値がその成果指標となるとしている。これは CRM が「関係性の深化→顧客満足度向上→ロイヤルティ向上→財務的向上」という因果関係で語られ研究されてきた(南 2006)ことに起因している。しかし一方で、顧客生涯価値の予測の難しさから、実践においては、既存顧客に集中しても企業成長の達成は困難とする説もある (Verhoef and Langerak 2002)。この議論の根底にも、Payne and Frow (2005)が指摘する CRM 定義の幅広さがあると思われる。

実践の視点から、三谷(1999a)・Verhoef and Langerak(2002)・Musalem and Joshi(2009)は、「既存の優良顧客へのマーケティング投資の偏重が、将来的な収益基盤の縮小に繋がる危険性」を指摘している。収益性が高い顧客であるほど、競合他社との当該顧客の獲得競争は激しくなる(Musalem and Joshi 2009)ため、いかに顧客維持に努力しようとも、離反顧客は必ず現れることになる(Verhoef and Langerak 2002)。また仮に当該顧客を維持できたとしても、同一顧客における生涯価値の下降によって、地滑りのように収益基盤が縮小することも起こりうる(Coyles and Gokey 2002)。Verhoef and Langerak(2002)は、ロイヤルティの高い顧客、すなわち長期維持顧客が、高い財務成果をもたらすという思い込みを失敗要因として明確に示している。通常、長期顧客は、「価格プレミアムへの関心が低く、維持コストが安いために、高収益顧客である」と解釈される。しかし長期顧客ほど、比較する価格情報を豊富に持っているため、時に価格に対して敏感に反応すること、さらに維持コストの安さについては実証されていないことを指摘している。また三谷(1999a)は、顧客維持と顧客獲得を連動させるべきという指摘に留まらず、それらを包含し

た新たなセグメント指標を提示している。既存顧客の長期的な維持という「顧客時間」だけを目的としていては、収益機会を補足できず需要を逸失すると指摘し、「個客シェア」「商品範囲」「顧客範囲」を加えた4軸によって、「顧客」ではなく「収益機会」全般を視野に入れてセグメントすべきであると主張している。

指標の設定については様々であるが、CRMを全社戦略として捉えた失敗要因研究においては、「既存顧客への過度な集中」が失敗要因になりえるという共通した指摘が見られる。

● 「提供する顧客価値設定が曖昧」

次に、設定したターゲット顧客層を維持し、また取り込むためには、どのような顧客価値を提供すべきかを設定する必要がある。多くの研究が、顧客を収益性だけで分類・管理し、顧客ニーズに眼を向けないことによる失敗を指摘している (Davids 1999, 根来・桑山 2001, Verhoef and Langerak 2002)。これは目的とする企業価値を設定し、獲得すべき顧客セグメントが見えた時点で、あらゆる CRM ツールを駆使して顧客をつまわす (Rigby et al. 2002) 企業の多さを示している。

このような、「顧客は企業と関係を結びたいと思っているという思い込み」 (Verhoef and Langerak 2002) は、結果として顧客との関係性を毀損することにも繋がりがねない。顧客にとっての利益を考えない CRM ツールの短絡的な導入によって、最も収益性のレスポンスが高い同一顧客が、機械的な email・電話・ダイレクトメールの攻撃に繰り返しさらされることになるからである (Verhoef and Langerak 2002)。

これらの指摘からは、CRM 実践によってその企業の顧客に対する姿勢が、顧客接点で如実に露見することが伺える。従って顧客価値の実現を単なる題目ではなく、戦略目的の設定段階で具現化させておくことは極めて重要である。またそのためには、戦略の背景となる経営ビジョンにおいて、顧客志向が明示されている必要がある。顧客価値設定の曖昧さと並行して、顧客志向 (ビジョン) の欠落も、失敗要因のひとつとして多くの指摘が見られる。

(2) 要因-2. 顧客志向 (ビジョン)

CRM 戦略に具体的な顧客価値設定が含まれないことが失敗要因となるならば、その背

景としての顧客志向（ビジョン）もまた不可欠となることは必然である。また CRM には「異なる部署と社員が連携して、並外れた顧客価値を創造しようとする顧客志向の組織」（Verhoef and Langerak 2002）が必要であり、その実体化のためにも顧客志向は不可欠な要因である。顧客志向が浸透していない組織が、顧客を中心とした戦略を全社課題として認識し、それを実体化できるとは考えにくい。

過去研究における失敗要因の指摘によると、まず顧客志向をビジョンとして掲げていることはもちろん、トップマネジメントがその実現に向けた経営姿勢に強くコミットしていることが求められる。

● 「顧客中心主義が不足」

Rigby et al. (2002) は、CRM 展開を成功に導く上で最も重要なことは、ソフトウェアの使用ではなく、カスタマーニーズに対して従業員が敏感になることであると述べている。また顧客中心主義を経営ビジョンとして掲げることは、組織（チェンジ）マネジメントの領域において従業員一人ひとりの行動を変えることに影響し、企業文化の変革に繋がるものであることを指摘している。

その一方で Kale(2004)は、多くの CEO とマーケティングプロが「顧客こそ王だ」と謳っているものの、顧客志向が彼らの経営ビジョンに反映されていることは稀であると指摘する。また企業が、CRM ソフトウェアの導入によって顧客志向に変貌する事は少なく、逆に顧客志向が根付いていた企業ほど CRM 導入の成功率が高いことを、過去の実証研究の結果を引用して示している。つまり顧客志向（ビジョン）の設定は戦略目的と同じく、具体的な CRM 施策の実行前に行っておくべき要因として位置づけられるのである。

● 「トップマネジメントによるコミットメントが不足」

顧客志向における問題の中心は、顧客志向がビジョンとして「存在」するかどうかではなく、CRM の基盤として「機能」しているかどうかである。そのために、企業のトップマネジメントが様々な経営局面においてその実体化を主導し、顧客価値創造に対して強いコミットメントを明示していることが必要である。Verhoef and Langerak (2002) は、「CRM は『顧客のための価値創造こそが事業理念である』と、組織が認識することから

始まる」とし、「そのためにはトップマネジメントの深いコミットメントが必要である」と述べている。

第2項 オペレーション& IT マネジメント領域に関する指摘

CRM は本来、IT を活用した顧客対応に深く関わるものであるため、その失敗要因についてもオペレーションと IT に対する指摘は豊富であり、殆どの過去研究がこの領域を網羅している。この領域において指摘される失敗要因は、(1) 顧客情報の統合 (2) 顧客接点の統合 (3) 業務プロセスの効率化 の3つに要約することができる。

(1) 要因－3. 顧客情報の統合

CRM のオペレーションにおいては、何よりもまず、顧客情報を手に入れることが第一歩となる。しかし顧客情報自体は、どんな企業においても存在するのであり、問題はその質である。Kale (2004)はこの点について、「企業はどのような顧客情報が、重要顧客を維持し育て喜ばせていくために必要かを、把握していなくてはならない」と述べている。求められる情報の質を確保し、さらに全社的に活用できる顧客知識として統合されていなければならない。

● 「顧客知識の蓄積の不備」

過去研究では、顧客知識の蓄積における不備が、CRM の失敗に繋がることを指摘している。Davids (1999)は、顧客接点を活用し、個客の嗜好や購買行動に関する情報を得ようとしない企業が多いと指摘している。また情報を得ても、全社に散らばった顧客情報の統合には困難が伴う。異なる指標で収集された、時に膨大な量の顧客情報を分析しやすい指標をもって統合せねばならず、しかもその作業の間にも新たな顧客情報が次々に積上げられていくのである。Davids (1999)はその複雑さに触れ、適切なアウトソースを活用することを推奨している。適切な顧客情報が収集され、適切な指標によって統合されてはじめて、顧客情報は顧客知識として蓄積され、関係性に応じた顧客対応において活用することが可

能になるのである。

(2) 要因－4. 顧客接点の統合

統合された顧客知識を活用し、企業はあらゆる顧客接点を通じて顧客に価値を提供しなければならない(三谷 1999a)。顧客知識を全社的に活用するためには、当該情報が人的・自動対応を含めたあらゆる接点で、検索・参照・活用できるシステムが求められる。関係性の違いに配慮せず、すべての顧客に対して均一にロイヤルティ・プログラムなどを展開すれば、顧客価値の提供に繋がらないだけでなく、企業に多大で無用なコストを強いることになる。

● 「関係性に応じた顧客対応の不備」

顧客知識を統合する企業の膨大な努力と投資は、顧客接点で顧客により良い経験を提供することによって結実する。つまり単に均一な対応を受けられるということではなく、企業が顧客である自分とワン・トゥ・ワンで対応してくれているという確信を、あらゆる顧客接点を通して顧客に与えることが理想である。その意味において接点のひとつひとつは、正に「真実の瞬間」であり、その経験こそが企業と顧客との関係性を築くのである。

Coyles and Gokey(2002) は、「顧客との関係性を単なる顧客維持期間や利用金額で判断すること」に警鐘を鳴らしている。企業はロイヤルティをもたらしている要因に注目すべきであり、それぞれの要因セグメントに対して異なる対応・コミュニケーションを取る必要があるとしている。

顧客接点において顧客体験を向上させる施策として、ロイヤルティ・プログラムが挙げられる。しかしながら、あらゆる顧客に均一に提供するロイヤルティ・プログラムが、顧客に「企業がワン・トゥ・ワンで対応してくれている」という確信を与えることなどあり得ない。Verhoef and Langerak (2002)は、ロイヤルティ・プログラムが顧客維持に繋がる実証的な根拠が殆どないことを指摘する。また市場において多くの企業が導入しているため、模倣されやすく競争優位に繋がらない一方で、中断することは容易ではなく、継続的なコストだけが発生することになりかねないとしている。

また Verhoef and Langerak (2002)は、インターネットを「顧客ロイヤルティ向上に最

も適したツールと思い込む」ことも、失敗要因として挙げている。カスタマイズを可能にする点でインターネットには利点があるが、顧客が容易な価格比較を行えるという側面も併せ持っている。インターネットは既に固定化された顧客が自主的に利用し、恒常的な関係性を築く際には有効であるが、それ以外ではスイッチを容易化させる場合がある。

つまり顧客接点の統合とは、企業側の視点で、同一の対応プログラムやツールで「統合」することではない。個々の顧客側の視点から見て、企業とのあらゆる接点が、顧客自身を起点として「統合」されることを意味している。

(3) 要因－5. 業務プロセスの効率化

関係性に応じた顧客対応を行うことは、時に企業にとって、従来の業務プロセスの変革を促すことになる。業務変革の必要性に対する認識不足は、失敗要因のひとつである(Foss et al. 2008)。

● 「顧客起点の業務変革の不足」

Rigby et al. (2002) は、業務変革をする前に CRM システムを導入することを、失敗要因として挙げている。さらに「企業が顧客とより良い関係を築こうとするならば、顧客に至るビジネスプロセスを改善せねばならない」と述べている。また Kale(2004)は、「CRM の極めて重要な側面は、顧客との関係性をサプライチェーンに反映させることだ」と指摘している。つまりここで重要なことは、顧客に適した顧客価値を提供することを目的とし、「顧客にとっての効率性」という視点から、自社の業務プロセスを見直すことである。

また業務の効率化において、IT 技術は有用なツールであるが、IT 技術への過信には多くの研究が注意を促している。Kale(2004)は、「企業は主な業務プロセスを見直すことから始めなくてはならない。これによって、テクノロジーの支援によって成果を挙げ得るプロセスを理解することができるからである」と述べている。つまり IT 技術は、業務プロセスの支援を行うためのツールであり、その逆ではない。

Verhoef and Langerak (2002)は、多くの企業が、「あたかも CRM ソフトウェア単体が、成果をもたらすといった間違っただ期待」を抱きがちであることを指摘している。また Rigby et al. (2002)も、「CRM テクノロジーはより多いほうがよいと思い込む」ことを失敗要因

として挙げ、「判断すべきは、自社の CRM にはどのテクノロジーレベルが必要かということである」として、IT 技術への過信や妄信を戒めている。Ebner et al. (2002) は過剰な IT 技術導入を引き起こす一因として、IT システムベンダー大手が販売している統合パッケージが、時として必要以上のモジュールを含んでいることを指摘している。これらから共通して言えることは、業務変革とは IT システムを導入することではなく、また業務に適切なソフトウェアを選択すべき(Foss et al. 2008) という、至極基本的なことである。しかしながら、この業務オペレーションと IT 技術における主従関係の逆転は、多くの失敗要因研究が指摘しており、当要因において留意すべき点とすることができる。

第3項 組織(チェンジ)マネジメント領域に関する指摘

CRM において、組織変革もしくはチェンジマネジメントへの不十分な取組みが失敗を招くという認識は、2002 年以降の論文に多く見られる。Verhoef and Langerak (2002)は、「組織的側面を考慮しない CRM 導入は、せいぜいオペレーションのコストを下げ、マーケティングオペレーションの効率を向上させる程度の効果しかもたらさないだろう」と指摘している。また Rigby et al.(2002)は、「CRM が成功するのは、業務評価・賃金体系・研修制度などの側面を、顧客ニーズに沿うように再構築してからである」とし、組織変革の必要性を強調している。

これらの論文における指摘は、大きく (1) 従業員の参画 (2) 組織能力 (3) 組織構造 の3つの要因に集約することができる。

(1) 要因－6. 従業員の参画

CRM の導入は前述の通り業務プロセスを大きく変革し、そこで働く従業員にこれまでとは異なる働き方を求める場合がある。特に、顧客と接する営業やコールセンターの人材における高い参画意識は、顧客との関係性を管理するために重要である。また CRM システムという側面を見た場合、従業員はユーザーであると同時に、日々の顧客接点から得られる情報の入力者でもある。その支持を受けられなければ、成果への期待どころか、稼働もおぼつかない。Kale(2004)が指摘するとおり、「もし従業員が新しい業務プロセスを好ま

なかった場合には、すべての CRM は崩壊する」のである。

● 「全社的な参画意識の醸成が不足」

Dauids (1999)は、従業員の参画意識という側面における最大の抵抗勢力として、営業・販売員を挙げている。彼らは長期的な収益よりも、短期的な売上をあげることにモチベーションがあるためである。特にこれまで実績を挙げてきた営業・販売員ほど、顧客情報への所有権意識は強い。「なぜ顧客との情報を共有せねばならないのか」、また「なぜ自分の時間を割いてまで、システムにそれらを入力する負荷を負わねばならないのか」といった疑問を持つのは、自然なことと思われる。そのため Ebner et al. (2002) は、従業員にシステムメリットを説明することの重要性を強調している。第一のユーザーである従業員に、顧客満足や購買増加などの共有されたゴールを示し、適切に動機付けることが必要である。

現場の従業員に対する適切な動機付けは、システム担当者が単独で行えることではない。Kale (2004) ・ Foss et al.(2008)はこの観点から、トップマネジメントのサポートの必要性を主張している。従業員の意識を変えるためには、経営ビジョンを背景とした、トップ主導による全社的な動機付け活動が欠かせない。

(2) 要因－7. 組織能力

CRM に対する従業員の参画意識は高くても、従業員の訓練なしには、CRM の適切な運用は成しえない(Foss et al. 2008) 。基盤となる顧客サービス能力、IT 技術に対する適応能力、さらには顧客情報からインサイトを得る学習能力が、CRM における運用成果を左右する。

● 「全社的な顧客対応能力の向上が不足」

CRM を活用した顧客対応において組織に求められる能力として、Kale(2004)は以下の2つを挙げている。一つ目は、基盤となる「顧客サービス能力」である。システム以前に、顧客と交流し影響を与える能力が不足していれば、CRM が成功することはあり得ない。Dauids (1999)はこのことを “Fool with a tool is still a fool.” という言葉で、また Kale

(2004)は「二流の人々は、最先端のシステムを持っていたとしても、二流の成果しか挙げることが出来ない」と表現している。

二つ目に、「IT 活用能力」である。CRM システムを導入した際には、あらゆる従業員からの顧客情報の入力及要求される。Ebner et al. (2002) は、「CRM システムを使用する従業員のトレーニング不足が、貧弱な成果の問題原因として考えられる」と述べている。また Verhoef and Langerak (2002)は、マーケティングマネージャーが統計的技術を理解できることを要件に挙げている。

さらに三谷(1999a)は、より包括的な組織能力に注目し、顧客情報をインサイト化し活用する能力の必要性を主張している。IT 技術を活用して顧客情報を日常的に処理する一方で、それをインサイト化できる能力がなければ、組織として新たな顧客価値を生み出していくことはできない。

これら多くの指摘において共通していることは、CRM を成功させるための要点はシステムではなく、それを使う組織能力にあるということである。Kale(2004)が主張する通り、「顧客との関係をつくるのは従業員に他ならない」のであり、適切なトレーニングの不足は、CRM における大きな失敗要因のひとつとなる。

(3) 要因－8. 組織構造

CRM 導入によって起こる業務プロセスの変化を把握し、それを従業員が効率的に運用しうる組織構造の変革が必要になる。戦略的な組織変革を行わないことは、顧客を起点とした組織横断的な業務プロセスの実現を妨げ、CRM の失敗を招くことになる(Foss et al.2008)。

● 「業務プロセスに沿った体制の確立が不足」

顧客起点の業務プロセスを実現するためには、顧客情報を全社で活用し、事業に活かす体制になっていなくてはならない。Rigby et al. (2002) は、顧客セグメントに応じて組織を再編する必要性を指摘している。また三谷(1999a)は、顧客情報を機軸とした効率的な企業活動を、企業にとっての「事業間シナジー」と捉えている。カンパニー制などで顧客情報の横断的な活用が分断されている場合には、このシナジーは追求できないため、事

業体制の転換が必要であると指摘している。

さらに Rigby et al. (2002)・Kale(2004)は、体制転換の一環として、業務評価・賃金体制の変更に言及している。成果報酬制度の評価基準を、売上ではなく獲得した顧客数と収益に切り替えるなど、顧客を起点としたものに再構築する必要があるとしている。これらの側面もまた、従業員のモチベーションを CRM に方向付けるためのものであり、体制として仕組み化しておくことが求められる。

第4項 競合マネジメント領域に関する指摘

CRM の失敗要因として競合マネジメント領域を指摘する研究は、1999 年の三谷による論文が最初である。2001 年にはこれに対する反論として、根来・桑山が同様の領域における研究を発表している。しかし日本における両者の論戦を除くと、競合マネジメント領域への着目は 2008 年以降となり、CRM においては比較的新しいものである。

これらの論文における当領域での指摘は、大きく（１）顧客情報の占有 （２）スイッチングコスト （３）コスト優位 の３つの要因に集約することができる。

（１）要因－９．顧客情報の占有

業界内シェアや個客シェアがあまりにも低ければ、当該領域の顧客に関する情報は不十分で不確かなものとなり、CRM 戦略をそもそも描くことすらできない。顧客側から見れば、同様のサービスを提供している複数企業に対して、満遍なく自身の個人情報を提供する必要はない。自身にとっての「エージェント」は、一社で充分である。したがって自ずと顧客情報は競合との獲得競争の対象となるのであり、自社に競合優位をもたらすためには、顧客情報の占有率を如何に上げるかが課題になる（三谷 1999b）。

● 「競合に劣る顧客情報」

三谷(1999a)は、CRM における競合とは顧客 LTV を奪い合う競争であり、この競争においては 2 位・3 位企業による逆転が困難であることを指摘している。前述の通り、顧客

から見れば複数の企業に情報を提供する必要性は低く、従って首位企業が顧客情報を急速に充実させる可能性が高い。顧客情報は、さらに深い顧客知識を生み出し、さらに高い顧客価値を生み出していく。そのサイクルが早期に確立されてしまうと、下位企業が逆転することは時間を追うごとに難しくなる。

三谷(1999a)はその結果として、顧客情報を得るための企業の合従連衡、すなわち企業間連携が起こることを示唆している。これは現在既に起こっている、TSUTAYA によるポイントカードシステムなどを想起させる。三谷(1999a)はその論文の中で、こう述べている。「顧客情報とその活用術という“見えざる資産”が企業価値を決め、株価を動かし、それをテコに必要な資源を手に入れていく。そのような時代が訪れつつあるのだ」(三谷 1999a,p.34)。

この指摘によれば、企業は自社の保有する顧客情報を「正しく」活用するだけでは、充分ではない。競合との比較において、その顧客情報自体が資源として優位性があるかを把握しなければ、失敗に陥る可能性がある。

(2) 要因－10. スイッチングコスト

前述の通り CRM の普及が進んでいる現在、顧客関係性の強化を図っているのは、自社だけではない。自社にとっての「優良顧客」は、競合から見れば獲得すべき「潜在ターゲット」である可能性が高い。顧客が競合に流出しないように、顧客にとってのスイッチングコストを高めておく必要がある。

● 「競合に対する参入障壁の構築が限定的」

三谷(1999b)は、顧客を競合から奪われないために築くスイッチングコストを、大きく3つの段階に分けている。まず各種の選択的な情報提供や対応における多少のカスタマイゼーションによる「情報バリア」であるが、これだけでは顧客から見た場合のスイッチングコストはそれほど大きなものではないと指摘している。次の段階として、顧客の購買プロセスに入り込む「プロセスバリア」が考えられる。これらはいずれも、「顧客のバリューチェーン内により深く入り込む」ことによる、スイッチングコスト構築といえる(三谷 1999b)。さらに上位のバリューチェーン自体のアウトソースを請け負うのが、その

次の段階にあたる「リソースバリア」である。ここまで至れば、顧客側から見たスイッチングコストは高く、競合による参入はなかなか難しい状態となる。

根来・桑山(2001)はこれに対し、三谷(1999b)が主張するスイッチングコストによる囲い込みは、企業側論理の押し付けであると反論している。この批判は、スイッチングコストの捉え方の相違から生まれている。三谷(1999b)はスイッチングコストを、顧客側が便益を受けた結果としての移行困難性と捉えているのに対し、根来・桑山(2001)は「投資が無駄になること」に限定して捉えている。つまり彼らが主張しているのは、企業の囲い込み心理と顧客心理のギャップであり、顧客価値起点の強調である。その観点から見れば両者の理論が包含する要因自体に相違はなく、立脚する視点の違いに過ぎない。本稿では、スイッチングコストとは顧客便益を提供することによって築かれる障壁を含むものとし、三谷(1999b)の視点に準拠することにする。

顧客価値起点でスイッチングコストに言及した研究としては、他に Foss et al. (2008)がある。競合と同程度、もしくは競合より大きな顧客価値を提供するが顧客維持をもたらすとしている。これらの指摘を総括すると、CRM におけるスイッチングコストとはすなわち、「顧客価値と提供方法による差別化の結果」と言うことが出来る。したがって顧客接点を如何に統合しても、それを通した顧客価値自体に競合優位がなければ、CRM が成果をあげることは期待できない。

(3) 要因－11. コスト優位

CRM の普及による競合激化によって、顧客情報の収集・処理・対応コストは、これまで以上に上がっていく（三谷 1999a）。Foss et al. (2008) は、競合と同程度もしくはより大きな顧客価値を提供を、競合より低いもしくは同程度のコストで実現することを CRM の成功と位置づけ、要因としてのコスト優位に視線を向けている。長期的には、競合と比べて同等以上の顧客価値を、同等以下のコストで実現する競争力がなければ、競争優位を維持することはできない。

● 「競合を上回る運用コスト」

最初に、競争激化による更なる情報収集・処理・対応の高コスト化を示唆し、その対処

不足を失敗要因として指摘したのは三谷(1999a)である。「CRM におけるもうひとつの誤謬は、市場の成熟化に対して楽観視していること」であり、「効率化と低コスト化の工夫いがかんが、戦いの最終局面を決する」(三谷 1999a)としている。

市場の成熟化・CRM の普及と同時に、業界における優良顧客の特定技術が進み、CRM で武装した競合各社が同一の顧客層の獲得・維持に投資を集中させる状況を生む。Musalem and Joshi (2009)はこのことに注目し、「一企業からの投資増加は、競合によってギャップを埋められ中和され (Shugan 2005)、そして双方の企業にとってより低い収益率で均衡する」ことを研究において実証している。ターゲットとする顧客セグメント転換による差別化はもちろん検討に値するが、その転換先すら、再び同様の競合に苛まれる可能性がある。

これらの研究が指摘しているのは、競合激化によって顧客収益性が低下する一方で、情報収集・処理・対応コストは拡大するということである。CRM 競合の激化に対応したコスト優位の確立は、失敗を避ける要因として重要化していくと考えられる。

第5項 成果評価領域に関する指摘

CRM は導入コストが安くない一方で、実質的な成果は測りにくいという側面がある。失敗要因研究においては、そもそも成果を測定する指標自体が曖昧であることへの指摘が集中している。またこれまで多くの研究がなされ、企業における導入事例としても注目されてきた顧客満足度や顧客ロイヤルティは、それ単体では実践における指標として不十分であるとしている。しかしながら、CRM の成果評価については、これだけでひとつの研究領域を形成するものであり、本稿が対象とした失敗要因研究での指摘範囲は原則的・限定的なものに留まっている。

これらの論文における当領域での指摘は、大きく(1)業績評価 (2)関係性評価 の2つの要因に集約することができる。

(1) 要因－12. 業績評価

これらの研究が指摘するのは、顧客満足度や顧客ロイヤルティなどによる質的な成果把

握だけではなく、戦略に基づいた適切な業績評価指標の重要性である。CRM はオペレーション領域において、多大な変革を伴うことがある。特に前述の通り、実質的な売上や収益を求める営業や販売といったフロントラインに対して、業務の見直しを強いる場合がある。そのため、目に見える業績指標で成果を示すことは重要であり、当領域における失敗は組織の参画意識の向上・維持にも大きな影響を及ぼすことになる。

● 「収益の測定指標が不適切」

CRM における収益の測定のためには、顧客数に加えて、顧客売上と取引コストが把握できていることが大前提となる。失敗要因研究では、これらの測定指標自体の欠如と、測定期間の不適切さが指摘されている。

Dauids (1999)は、多くの企業が成果評価を行わないことを失敗要因として挙げ、IT を活用した継続的なフィードバックプロセスの重要性を主張している。また Foss et al. (2008)は、例え成果評価を行ったとしても、「誤解されやすい指標や不適切な測定指標は、CRM プロジェクトの導入と管理における障害になる」ことを指摘している。

三谷(1999a)の指摘は、成果評価の期間にその焦点がある。CRM の導入プロセスにおける初期の不採算性に触れ、「当初は顧客の理解、インサイトの抽出、対応の試行錯誤で相当の投資が発生する」ことはやむを得ないとしており、近視眼的な売上で成果評価を行うことは適切ではないと指摘している。

(2) 要因－13. 関係性評価

業績評価を適切に行った上で、さらに何がその結果をもたらしたのかを顧客との関係性において検証しなければ、戦略および活動における何を改善すれば良いのかが分からない。これまで多くの注目を集めてきたのは、顧客満足度による評価であるが、Coyles and Gokey (2002)は、顧客満足はロイヤルティをもたらす一要因に過ぎないと指摘している。

包括的な CRM 活動にフィードバックを行うためには、包括的な視点から顧客関係性を測る指標が求められる。関係性の「結果」であるロイヤルティ状況を測るだけでなく、顧客満足度などを含め、何がその「要因（キードライバー）」になっているかを把握する管理指標の必要性が指摘されている。

● 「ロイヤルティの測定指標が不適切」

ここでの指摘は、顧客満足度を唯一の指標とすることの危険性である。三谷(1999a)は、顧客満足度の測定だけでは、改善活動へのフィードバックに留まってしまうことを指摘している。不満度は下がっても市場は広がらず、企業が CRM によって成長することはできない。また Verhoef and Langerak(2002)は、顧客満足度向上が必ずしもロイヤルティ向上を示す指標にならない点を指摘している。ある顧客にとってのロイヤルティとは満足度の結果であるが、他方の顧客にとっては、スイッチングコストの考慮や、習慣的な購買行動の結果であるかもしれない。

顧客満足度以外の具体的な指標を示しているのが、根来・桑山(2001)と Coyles and Gokey(2002)によるロイヤルティ要因の研究である。根来・桑山(2001)は、顧客との関係性ポジションを、(1) パートナー (2) 囚人 (3) 選択者 (4) 囚人型パートナー (5) 選択的パートナー (6) 選択的囚人 (7) 選択的囚人型パートナーの分類によって確認し、望ましい関係性への移行戦略を立案している。また Coyles and Gokey (2002) は長期維持顧客を「ロイヤル顧客」として(1) 感情的な帰属意識がある顧客 (2) 理性的に選択している顧客 (3) スwitchingコストを理由とする顧客 の3つに、また「利用額が下降している顧客」として(4) ライフスタイルが変化した顧客 (5) 企業が適応していない新たなニーズが生まれた顧客 (6) 取引摩擦があり不満を持っている顧客 の3つに分類している。その上で顧客として留まっている理由によって「ロイヤルティプロファイル」を開発し、企業がそれぞれにおける関係性評価から、適切な対応を取るべきことを主張している。

成果評価の目的は、戦略開発とオペレーション& IT マネジメントに、具体的な改善点をフィードバックすることにある。企業によってそのための具体的な指標には違いはあるが、成果評価の欠如はフィードバックループを分断し、失敗を招く要因となる。

第2節 失敗要因の変遷

第1節では「5つの領域」、すなわち、

- (1) 戦略開発領域
- (2) オペレーション&IT マネジメント領域
- (3) 組織（チェンジ） マネジメント領域
- (4) 競合マネジメント領域
- (5) 成果評価領域

にわたって過去研究における指摘をレビューした。

その結果、以下の失敗に関する「13の要因」が抽出された。すなわち、

- (1) 戦略目的
- (2) 顧客志向（ビジョン）
- (3) 顧客情報の統合
- (4) 顧客接点の統合
- (5) 業務プロセスの効率化
- (6) 従業員の参画
- (7) 組織能力
- (8) 組織構造
- (9) 顧客情報の占有
- (10) スイッチングコスト
- (11) コスト優位
- (12) 業績評価
- (13) 関係性評価 である。

これらの「5つの領域」をカテゴリー、「13の要因」をグループと捉え、表1に整理した。表頭に分類軸を設け、表側に各研究を列挙している。なお各研究は、発表された年次順に記載している。当節ではこの分類表によって、失敗要因の指摘が、どのような変遷をたどってきたのかを分析することにする。

表1 失敗要因の分類

		(領域)	戦略開発		オペレーション&ITマネジメント			組織(チェンジ)マネジメント			競合マネジメント			成果評価	
		(要因)	戦略目的	顧客志向(ビジョン)	顧客情報の統合	顧客接点の統合	業務プロセスの効率化	従業員の参画	組織能力	組織構造	顧客情報の占有	スイッチングコスト	コスト優位	業績評価	関係性評価
1	Dauids(1999)	"How to Avoid 10 Biggest Mistakes in CRM"	・戦略を先に立てない ・企業にとっての利益(LTV)を考えない ・顧客にとっての利益を考えない		・情報を得ない、持っているデータを活用しない ・適切なITのアウトソースを行わない ・システム運用までに時間が掛かりすぎる ・小さいことから始めない ・取組みを過大評価する			・組織横断的な取組みの必要性を軽視する ・(賃金体系の変更を行わない)						・成果評価を行わない	
2	三谷(1999a)	"「深さの経済」による顧客生涯価値の追求"	・顧客時間でのみ管理し、個客シェア・商品範囲・顧客範囲を見落とす ・収益機会を捕捉できず、需要を逸失 ・目指すエージェント・バリューの未設定 ・(既存顧客への偏重) ・(売上下位顧客の安易な切捨て)			・顧客接点の統合を行わない			・顧客情報をインサイト化する組織能力不足	・組織体制の転換を行わない	・一定以上の個客シェアがないため、顧客情報が競合よりも少ない (他社が既にエージェントの地位を占めていたら逆転は極めて困難)		・競争激化による情報収集・処理・対応の高コスト化への対処不足	・近視眼的な売上成果を目的にする	・顧客満足のみで管理
3	三谷(1999b)	"顧客開拓・囲い込み戦略"										・競合へのスイッチングコストを考慮しない ・スイッチングコストの構築が限定的			・(スイッチングコストを高める成果評価を行わない)
4	根来・桑山(2001)	"ポストCRMの顧客関係―「囲い込み戦略」批判―"	・顧客が望ましいと思わない関係性を企業側論理で押し付ける									・スイッチングコストの構築が強制的			・関係性ポジションを顧客視点から評価しない
5	Coyles and Gokey(2002)	"Customer Retention Is Not Enough"	・ロイヤルティをもたらしている要因の違いを考慮しない			・ロイヤルティをもたらしている要因に応じた対応をしていない ・(顧客に便益を伝えるコミュニケーションが不足している)									・ロイヤルティ要因で管理しない (顧客満足のみで管理)
6	Verhoef and Langerak(2002)	Eleven Misconceptions of Customer Relationship Management	・既存顧客との関係性開発にのみ注力する (収益性の高い顧客だけを繰り返しターゲットにする) ・新規顧客獲得とCRMを連携させない ・顧客は企業と関係を結びたいと思っていると思いつい込む ・長期顧客は、常に高収益顧客であると思いつい込む ・収益性の高い顧客に、マーケティング努力を集中させる ・顧客ピラミッドによって顧客をセグメントする ・顧客生涯価値は予測できると思いつい込む	・(顧客価値創造に対するトップマネジメントのコミットメントが不足)	・(質の低い顧客情報)	・ロイヤルティ・プログラムは必ず顧客ロイヤルティを向上させると考える ・(ロイヤルティプログラムの投資効果を検討しない) ・インターネットを、顧客ロイヤルティを向上させる最も適切なツールと思いつい込む	・CRMソフトウェアに事業成果向上を期待する		・(IT活用能力・分析能力・マーケティング能力の不足)						・満足度の高い顧客は、ロイヤルティが高いと思いつい込む
7	Rigby, Reichheld and Shafter(2002)	"Avoid the Four Perils of CRM"	・顧客戦略を立てる前に、CRMを導入する ・顧客に求愛するのではなく、顧客をつけまわす	・(顧客中心主義が不足している)			・(業務プロセスの変革をする前に、CRMを導入する) ・CRMテクノロジーはより多いほうが良いと思いつい込む	・(CIOに任せてしまう)		・組織構造の変革をする前に、CRMを導入する					
8	Ebner, Hu, Levitt and McCrory(2002)	"How to Rescue CRM"	・あまりに野心的で曖昧な目的				・ITシステムの不必要な複雑性	・従業員にとってのシステムメリットが不明確	・CRM技術活用のトレーニング不足					・(内部的な進捗ベンチマークを設けない)	
9	Kale(2004)	"CRM Failure and the Seven Deadly Sins"	・CRMをテクノロジー主導と捉える ・顧客生涯価値の不十分な理解 (顧客別の売上／コストを把握しない)	・顧客中心主義の欠如	・データ分析と統合の困難さを低く見積もる		・ビジネスプロセスの再構築に失敗する	・トップマネジメントの不十分な支援 ・チェンジマネジメントの重要性を軽視する (従業員による参画不足)	・(サービススキルと技術的スキルの研修不足)						
10	Foss, Stone and Ekinci(2008)	"What Makes for CRM System Success or Failure?"	・不明確なゴール ・代替案を用意しない		・誤った顧客情報		・不適切なIT技術の選択 ・業務変革の必要性への認識不足	・組織横断的な統合を主導するトップマネジメントの関与不足 ・(適切な内外人材の関与不足)	・従業員の訓練が不足	・戦略的な組織改革が不足	・提供する顧客価値が競合より小さい	・業務コストが競合より大きい	・誤解されやすく不適切な測定指標		
11	Musalem and Joshi(2009)	"How Much Should You Invest in Each Customer Relationship? A Competitive Strategic Approach"	・競合環境を鑑みず、優良顧客の維持・獲得を最大目的とする										・競合激化によって、高コスト・低収益均衡に陥る。		

※()表示:補足的言及

第1項 戦略開発・オペレーション& IT マネジメント・成果評価領域の傾向

指摘領域を表にして見ると、短い期間ではあるが、年代に応じた焦点の変遷を読み取ることができる。

まず戦略開発・オペレーション& IT マネジメント・成果評価の領域は、年代に関わらず恒常的に指摘がなされてきたことが分かる。戦略を構築し、オペレーションにおいて具現化し、その成果を評価するという流れは、戦略と実行における根幹となる要素である。これらの研究がすべて、包括的・戦略的見地から CRM における失敗要因を検証していることから、この3領域に焦点が当てられてきたことは自然な現象である。

その上で、特に戦略開発の領域に多くの指摘が集中していることは、注目に値する。その密度は他の領域よりも明らかに濃い。これは CRM が、IT を活用したオペレーション的側面を、出自として色濃く持っていたことの反動と考えられる。つまり、多くの経営者が CRM を「IT に関するオペレーション問題」として捉え、「戦略的なアプローチを疎かにした」ことを、これらの研究が指摘してきたと考えられる。戦略開発領域における指摘内容は多彩であり、戦略目的や顧客志向自体の欠如から、企業価値設定・顧客セグメント選択・顧客価値設定の各実行項目について深耕したものまで、多岐にわたっている。

第2項 組織(チェンジ)マネジメント領域への注目

次にチェンジマネジメントの領域を見ると、早期から組織能力・組織構造の重要性に着目していた三谷(1999a)を例外として、多くの指摘が表の下半分に偏っている。CRM における組織(チェンジ)マネジメントの重要性は、1993年に Don Peppers and Martha Rogers が「One to One Future」を記してから指摘されているものの、当領域における失敗が CRM 全体の失敗に繋がるという指摘は、2002年以降の論文から見られる特徴である。

2000年が「CRM 元年」(根来・桑山 2001)であったという指摘もあるように、CRM は2000年前後に急速に注目を集め、多くの企業で導入が拡大した。失敗要因研究は、1999年~2001年にかけて CRM の急速な普及に対応し、オペレーション的側面のみに注目する企業への警鐘として、戦略的側面の重要性を指摘してきたと考えられる。その後さらに実践事例が蓄積されるに従い、戦略開発・オペレーション& IT マネジメント・成果評価の領

域に加えて、組織（チェンジ）マネジメントにおける要因へ焦点が拡大していったと考えることができる。

第3項 競合マネジメント領域への注目

さらに注目すべきは、競合マネジメント領域における指摘の少なさである。表の中程での空白が大きく、この領域における指摘が断絶しており、一貫して提示されてこなかったことが伺える。

CRM の失敗要因として最初に競合マネジメント領域を指摘したのは、三谷（1999a, 1999b）である。顧客情報を競争資源と捉え、CRM 領域における競合激化の観点から、顧客情報の占有・スイッチングコスト・コスト優位などの重要性を指摘した。これに反論する形で発表されたのが、根来・桑山（2001）の論文である。根来・桑山（2001）は、三谷（1999b）の「囲い込み戦略」を「企業側論理の押し付け」とであると批判し、顧客視点での関係性構築の重要性を指摘している。

しかしながら日本におけるこの両者の議論以降、競合マネジメント視点は失敗要因の指摘としては断絶している。近年になり、2008 年と 2009 年に発表された Foss et al. と Musalem and Joshi による各論文において、ようやく競合視点からの指摘が見られる。これは CRM がさらに多くの企業に普及し、CRM 導入企業同士の競争が発生してきたことを反映していると思われる。既に CRM それ自体では差別化にはならず、CRM 導入他社に対する競争優位の確立が求められている。競合マネジメント領域を CRM にどう包含していくかは、実践における具体的な課題として顕在化しつつあると考えられる。

ではこれらの研究が指摘する失敗要因を避け、企業における CRM 実践を成功に導くために、戦略的フレームワーク研究はどのように進化してきたのだろうか。次章では、これまでに提示された戦略的フレームワークをレビューし、その検証を行うことにする。

第2章 「CRM 戦略におけるフレームワーク」の研究レビュー

これまで見てきたように、CRM 失敗要因の指摘は、戦略開発領域から成果評価領域まで多岐にわたる。いずれも重要な指摘ではあるが、「どれか一点を欠けば、必ず失敗する」というのは非現実的に過ぎるし、あまり実践において意味のある指摘とは思えない。しかしながらある程度「正しいこと（要因）」を網羅しても、その「正しいやりかた（手順）」を、再現性のある構造(フレームワーク)として理解すること」ができなければ、失敗の確率は大きく上がる。

Payne and Frow (2005)は、「CRM における戦略的フレームワークの欠如が、多くの失敗を招いている一因(Garbner-Kraeuter and Moedritscher 2002)である」ことを指摘している。しかし、戦略的フレームワークを示した研究は数が少なく、領域としては未だごく初期の段階にあると言える。当章ではその中でも本稿が求める「フレームワーク」として、前述の論旨に従い、CRM 戦略を成功に導くための「要因と手順を構造として示したもの」を取り上げることにする。

Payne and Frow (2005)は、戦略視点からの要因と手順を提示したフレームワークは、彼らの研究以前には殆ど存在しないと主張している。しかしながら本稿では、再度過去研究を探索し、Peppers, Rogers, and Dorf (1999)による研究、Gulati and Oldroyd (2005)による研究、Payne and Frow(2005)による研究、さらに Payne and Frow(2006)による研究の計 4 本を抽出した。これらの論文ではすべて、CRM を包括的・戦略的視点に位置づけ、CRM のフレームワーク開発を試みている。数は少ないものの、これらを失敗要因研究の変遷と照らし合わせて見ると、それぞれの年代における中心的な課題を焦点としており、その発展の過程が見て取れる。以下、開発された年代順に見ていくことにする。

前章によって過去研究が指摘する、失敗を避けるために確認すべき「要因」は明らかになった。当章では既存フレームワークが、いかにこれらの「要因」を網羅し、「手順」として統合し、「構造」として操作性を高めているかに着目しレビューを行う。これによって、次章の「問題の所在」へと繋げることにする。

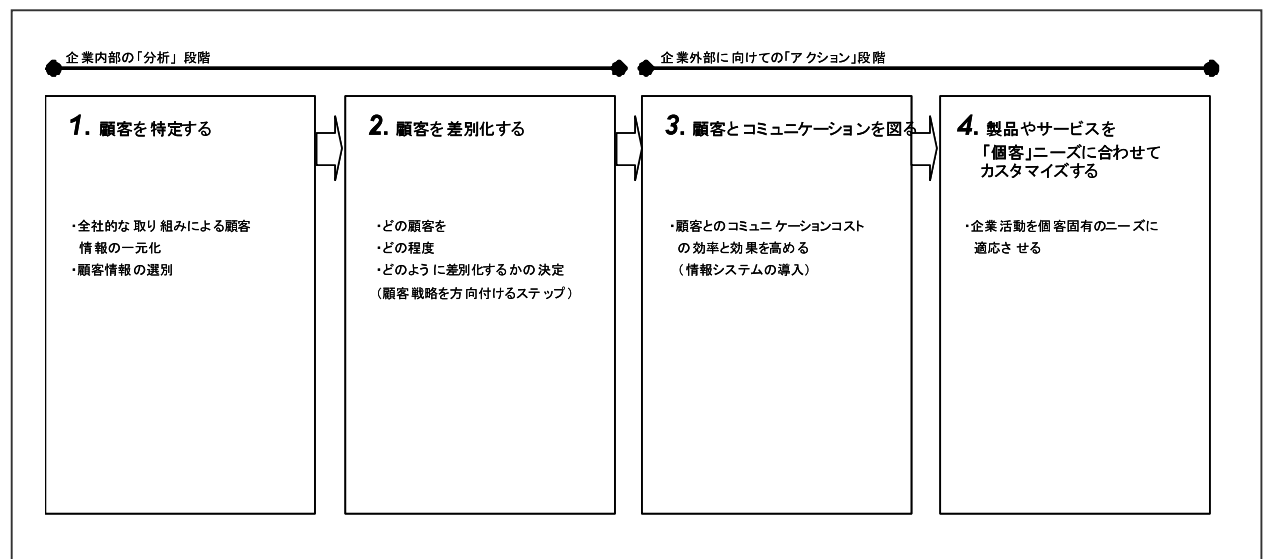
第1節 オペレーション& IT マネジメントを焦点としたフレームワーク ～Peppers, Rogers, and Dorf (1999)による研究～

第1項 フレームワークの構造

Peppers, Rogers, and Dorf (1999)は、ワン・トゥ・ワン・マーケティングと CRM は同義であるとした上で、その構築すべき手順をオペレーション& IT マネジメントの側面から「4つの実践ステップ」に要約し、概念上の構造化を行っている。さらに、実践の前に自社の現状を把握する「ワン・トゥ・ワン活動のための自己採点表」、ステップ毎の実行項目と「チェックリスト」を提示することにより、導入企業がより効率的に導入を進行し、その過程において失敗に陥らないよう示唆を与えている。

これら4つのステップは、（１）顧客の特定 （２）顧客の差別化 （３）顧客とのコミュニケーション （４）製品やサービスのカスタマイゼーションである。

図 3 Pepper, Rogers, and Dorf (1999)によるフレームワーク



出所 Peppers, Rogers, and Dorf (1999)より筆者作成

第2項 構成する要因

● 要因－1. 顧客を特定する

この要因において行うべきこととして、彼らは「全社的な取組みによる顧客情報の一元化」と「顧客情報の選別」の、2つの実行項目を示している。氏名や住所、電話番号、顧客番号といった検索情報だけではなく、顧客の習慣や嗜好といったものを把握する必要性を強調している。その収集のために、あらゆる顧客との接点、駆使できるすべてのメディア、すべての場所、すべての事業部門、すべての商品において、顧客情報を紐つけることを求めている。すなわち個客を起点とした全社的な取組みが構築されることが不可欠であり、その上で顧客情報の選別を行うべきとしている。「顧客情報の選別」とは、自社にとっての最重要顧客を含め、「誰と一層良好な関係を創造したいのか」を見極めることである。

● 要因－2. 顧客を差別化する

顧客の差別化のポイントは、企業のみからみた価値（LTV）が異なるだけでなく、顧客ごとに異なる「ニーズ（顧客価値）」を持っている点である。顧客を特定できれば、最重要顧客にとっての「顧客価値」を創造するように企業活動を調整することができる。すなわちここでは、「どの顧客を」、「どの程度」、「どのように」差別化するかを決定を行うとしている。

● 要因－3. 顧客とコミュニケーションを図る

Peppers, Rogers, and Dorf は、顧客との関係性をより深めるためのアクションとして、顧客とのコミュニケーションのコスト効率と効果を高めることを示唆し、「ワン・トゥ・ワン・マーケティング・プログラムにおける非常に重要な要素」と述べている。さらに情報システムの導入については、この手法における支援的要素として言及している。例えば顧客とのコミュニケーションを、コールセンターからインターネット上に移行して自動化すればより廉価であり、「効率」だけでなくタイムリーな情報提供という「効果」をもたらすとしている。当研究が発表された1999年は、インターネットの急速な普及、CRMソフトウェアの技術に注目が集まっていた時代である。これらによって効果と効率を両立できるという時代の期待感が、顕われていると言えよう。

● 要因－4. 製品やサービスを『個客』ニーズに合わせてカスタマイズする

そして最終的には、企業活動のある一定の部分を、個客固有のニーズに適応させなければならない。多くの企業がワン・トゥ・ワン・マーケティングもしくは CRM を、単なるダイレクトメールやテレ・マーケティングと理解し、コミュニケーションプログラムで留まっていることに触れ、「成果を急ぐあまり、この4つ目のステップを見過ごしやすい」としている。

彼らの論文の特徴は、「顧客一人ひとりから何かを学び取れるような学習関係 (learning relationship) を確立する」ことを目的に掲げ、それに向けたオペレーション機能の統合に焦点を当てている点にある。ここでいう学習関係とは、企業が「顧客と何らかの接触を重ねるたびに、洗練の度合いが高まっていく」ことである。したがって、CRM にはオペレーション変革が不可欠であり、トップ主導による全社的かつ大規模な仕組み化が求められることを強調している。「とってつけたようなワン・トゥ・ワン・マーケティング・キャンペーンを打ちながら、その一方では従来の方法（オペレーション）でビジネスを続けようというのは、どだい無理な話だ」と述べているところに、その真意が読み取れる。

高度に仕組み化されたオペレーションは、第4のステップに至って初めて競争優位として確立される。仮に競合他社が同様のカスタマイゼーションを提供しても、顧客は競合他社にまた一から自己の嗜好を伝えなければならないため、スイッチングコストを感じ離反しにくくなるというのがその理由である。同様の主張は、三谷 (1999b) によって、「スイッチングコストを築く情報バリア」として論述されている。

第3項 実践性の検証

Peppers, Rogers, and Dorf の当論文は、主にワン・トゥ・ワン型のオペレーション確立を主な焦点とし、実践ステップの明確化とチェックリストがその結論となっている。そのため、オペレーション& IT マネジメント、および組織 (チェンジ) マネジメントの一部については、示唆が豊富である。しかしながら一方で、戦略開発・競合マネジメント・成果

評価といった領域においては言及がなく、「失敗を避けるための、戦略的フレームワーク」
としての実践性からみた場合には問題が残る。

以下、本稿が追求する実践性の要件である、（１）要因の網羅性 （２）手順としての統合性 （３）構造としての操作性 に従って、詳細な検証を行う。

（１） 要因の網羅性

以下は、第１章で示した、「５つの領域」における「１３の要因」に照らし合わせて、「失敗を避けるフレームワークとしての実践性」を検証する。

● 戦略開発領域における陥穽

「戦略目的要因における企業価値設定の欠如」

当フレームワークには、目的とする企業価値の設定が欠如している。ステップ２において戦略開発に関する項目が示されているが、CRM によってどのような企業価値の向上を目指すのかという、最も根本的な項目が欠如している。

● 組織（チェンジ）マネジメントにおける陥穽

「組織（チェンジ）マネジメント領域の欠如」

当フレームワークには、従業員の参画・組織能力・組織構造など、組織（チェンジ）マネジメントの領域自体が欠如している。彼らの焦点が現場におけるオペレーションにあることから、その関連において組織的な側面についての言及は随所に見られる。またチェックリストにおいては「従業員マネジメント」を設け、現場への権限委譲などの組織構造に関する項目や、従業員の参画を促すための報酬制度について、具体的な記述が見られる。しかしながら概念上のフレームワークである４ステップにおいては、当領域自体が明示されていないことも事実であり、失敗を回避する実践性を評価する上では、問題として挙げざるを得ない。

● 競合マネジメント領域における陥穽

「競合マネジメント領域の欠如」

競合優位性については、顧客との学習関係の確立による競合優位の確立について言及している。これは三谷（1999a）が指摘する情報バリアに相当すると理解できる。しかしながらその言及は、企業が顧客情報を深く理解することによって、「顧客が他社に移る手間を嫌い顧客維持に繋がる」という点に留まっており、フレームワークとしては競合マネジメント領域自体が含まれていない。

● 成果評価領域における陥穽

「成果評価領域の欠如」

CRM を全社規模で発展させていくためには、短期的成果それ自体が、さらなる展開に必要な投資を正当化させる意義があるとして、事例を挙げている。①関連販売の増加（クロスセル） ②顧客との摩擦の減少（ロイヤルティ） ③顧客満足度の上昇 ④取引コストの削減とサイクルタイムの短縮 である。注目すべきは、大きく 2 種類の性格が異なる成果事例を挙げていることである。ひとつは、①②のような業績評価としての成果である。もうひとつは、③④のような顧客との関係性評価としての成果である。しかしながら、Peppers, Rogers, and Dorf はこれらの「成果」を一例として挙げているに過ぎず、具体的な言及や深掘りまでは行っていない。チェックリストにおいての言及は見られるものの、フレームワークとしては領域自体が網羅されていないことも事実であり、失敗を回避する実践性を評価する上では、問題として挙げざるを得ない。

（２） 手順としての統合性

次に当フレームワークの、手順としての統合性を検証する。仮に失敗を避けるために満たすべき要因が「ハコ」として網羅されていたとしても、それらにおいてアウトプットとして達成すべき実行項目が明確に示されていなければ、「正しいやりかた」を辿ることができない。これらの実行項目が達成されてはじめて、手順として次の要因に進むことができる。このことが各要因の繋がりを明確にし、各要因間の統合性の確認、さらには調整と改善が可能になるのである。

Peppers, Rogers, and Dorf は、その論文中においてフレームワークを図示してはならず、概念として論述しているに過ぎない。しかしながら、各要因において実行すべき項目については、チェックリストを用意するなど、非常に明確に提示している。これによって、次のステップに進める状態かどうかを確認・調整し、改善を行うことが可能であり、手順としての統合性を高いレベルで追求していると言える。

（３） 構造としての操作性

さらに、フレームワークが示す構造の操作性を検証する。ここでいう操作性とは、端的に言えば使いやすさである。実践において有用といえるフレームワークの構造は、誰が見ても理解できるシンプルなものであり、あらゆる企業規模・業界における操作性を追求したものでなくてはならない。

当フレームワークの構造は、シンプルな４つのステップを要因として構成されている。それぞれのステップは、（１）顧客の特定 （２）顧客の差別化 （３）顧客とのコミュニケーション （４）製品やサービスのカスタマイゼーション といった普遍的なものを設定しており、特定の企業規模・業界を意識したものではない。その点から、当フレームワークは、CRM もしくはワン・トゥ・ワン・マーケティングを実践しようとする、すべての企業を対象として考案されたものであり、構造としての操作性は高い。

第2節 組織(チェンジ)マネジメントを焦点としたフレームワーク ～Gulati and Oldroyd (2005)による研究～

第1項 フレームワークの構造

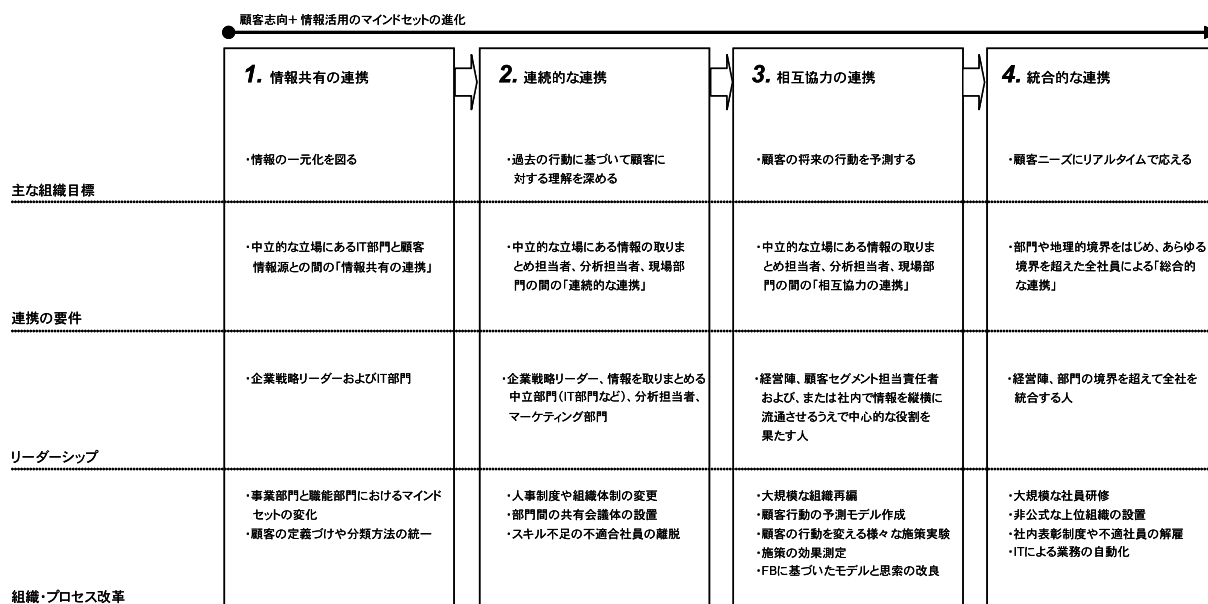
Gulati and Oldroyd (2005)は、多くの CRM プロジェクトが失敗に終わっていることに着目し、その問題の所在を組織(チェンジ)マネジメントのプロセスに求めている。CRM の導入に成功した様々な業種の 17 社について、2 年をかけ徹底調査した結果、その組織変革プロセスにおいて共通した 4 つの段階を踏んでいることを突き止めている。彼らの主張がユニークなのは、これらの組織変革のプロセスを、組織成長のプロセスとなぞらえて理解していることである。つまり、一足飛びに変革をすれば時間は短縮できるかもしれないが、それでは意味がないと言うのである。顧客志向のマインドセットを永続させる基盤は築くためには、徐々に部門間の協力体制を整え、中央集権的な管理から自律分散した様々な活動へと拡散していく、「ステップ・バイ・ステップの変革」の重要性を主張している。

組織変革における 4 つの段階とは、(1) 情報共有の連携(Communal Coordination) (2)連続的な連携(Serial Coordination) (3)相互協力の連携(Symbiotic Coordination) (4)総合的な連携(Integral Coordination) である。

第2項 構成する要因

彼らも Peppers, Rogers, and Dorf (1999)と同じく、時系列に並べた 4 つの段階を構成要因としたフレームワークを提示している。各要因において、組織が達成すべき実行項目を定め、そのために求められる「連携の要件」「リーダーシップの主体」「組織(チェンジ)マネジメント項目」を考察している。ここでは主に中心となる「主な組織目標」を中心に、要因と実行項目を見ていこう。

図 4 Gulati and Oldroyd (2005) によるフレームワーク



出所 Gulati and Oldroyd (2005), p.97 に筆者加筆

● 要因－1. 情報共有の連携 (Communal Coordination)

この要因では、「情報の一元化を図る」ことを実行項目として掲げており、顧客とのインタラクションのすべてを記録する顧客情報プールの構築に着手するとしている。Gulati and Oldroyd の研究の焦点は組織（チェンジ）マネジメントにあるため、各項目をマインドセットにおける意味合いという観点から意義付けている。顧客情報を一元化するという実行項目には、さらに「情報の所有権を剥奪し、社内政治の境界を乗り越える」という意義を見出している。つまり、①事業部門と機能部門は情報共有を迫られることによってマインドセットに変化が生じる ②顧客情報プールそのものが顧客の定義づけや分類方法などを統一する という 2 点によって、将来的な高次元の協力体制の基礎が築かれるとしている。

● 要因－2. 連続的な連携 (Serial Coordination)

ここで示唆される実行項目は、「過去の行動に基づいて顧客に対する理解を深める」ことである。この段階では分析だけではなく、どのようなアプローチのステップが相応しいの

かという具体的なマーケティング計画へと進化する。そのため、データの継続的な収集・分類のみならず、職能部門がになう一連の作業について調整する必要性が生じてくる。

Gulati and Oldroyd は、継続的な連携は自然発生することではなく、人事制度や組織体制変更の必要性に言及し、「馴染めないために退職者が出ることを覚悟せねばならない」と指摘している。さらにこの要因における障壁として、①情報収集・情報分析・情報利用の各担当者間における信頼感の欠如 ②社員間のスキルギャップ をあげており、前述の組織（チェンジ）マネジメントにおける具体的な施策の必然性を強調している。

● 要因－3. 相互協力の連携(Symbiotic Coordination)

「顧客の将来の行動を予測する」ことが、この要因における実行項目である。この段階で、過去における顧客とのインタラクションの分析から、将来の予測と方向付けに重点が移ることになる。具体的には、①顧客の行動を予測できるモデルの作成 ②顧客の行動を変えることを目的としたさまざまな施策の実験 ③施策の効果測定 ④現場からのフィードバックに基づいたモデルとキャンペーンの改良 といったループの実施である。

つまり、分析チームが作成した予測モデルを、あらゆる顧客接点に対応する現場チームが実験し結果を戻すことによって顧客分析精度があがり、さらに効果的な顧客対応施策が創造されるプロセスである。組織横断的な活動がますます拡大することを意味するため、仕事の上では直接関係のない部門の担当者たちが、たえず自発的な情報交換を行うことが欠かせなくなる。そのためこの段階においては、クロスファンクショナルチームの重要性が高まり、概して大規模な組織再編が必要になる場合が多いとしている。

● 要因－4. 総合的な連携(Integral Coordination)

この要因における実行項目は、「顧客ニーズにリアルタイムで応える」ことである。これまでに獲得した顧客に関する詳細な知見を既存事業に活用し、日常業務のあらゆる面に反映させることが求められる。つまりプロジェクトの成功ではなく、全社員の個人的な価値観や日常の行動に顧客志向を織り込むことに力点を移すのである。つまり、部門と階層の境界を横断した活動が、恒常的・継続的に行われる状態を目指すことになる。Gulati and Oldroyd は、この段階における総合的な連携業務に継続性を持たせるために、業務の自動

化にITが活用できると指摘している。

さらにこの段階で直面する課題は、全社的な社員のマインドセット改革であり、その困難さを述べている。強制しても100%の徹底率になることはなく、継続に向けた社員研修や社内表彰制度のインセンティブのほか、トップの真剣さを伝えるために離反社員を解雇することもやむを得ないとしている。

第3項 実践性の検証

Gulati and Oldroyd のフレームワークは、組織（チェンジ）マネジメントのプロセスを軸としながら、顧客情報の統合・顧客接点の統合・業務プロセスの効率化・従業員の参画・組織能力・組織構造などについて幅広く言及しており、実践性においても優れたフレームワークであると言える。しかしながら、より幅広い戦略視点に立ち、「失敗を避けるための戦略的フレームワーク」として見た場合には、組織変革に研究焦点を絞っているが故に、いくつかの陥穽が指摘できる。

以下、本稿が追求する実践性の要件である、（１）要因の網羅性 （２）手順としての統合性 （３）構造としての操作性 に従って詳細な検証を行う。

（１） 要因の網羅性

以下は、第1章で示した、「5つの領域」における「13の要因」に照らし合わせて、「失敗を避けるフレームワークとしての実践性」を検証する。

● 戦略開発領域における陥穽

「戦略目的要因における企業価値設定の欠如」

戦略開発に関しては、「顧客に対する理解を深める」、さらに「顧客の将来の行動を予測する」といった要因を提示している。しかしながら、「どの顧客に」「何を」「どのように」といった指摘に留まっており、「何のために」という企業としての目的、すなわち「目的とする企業価値の設定」が欠けている。

- **競合マネジメント領域における陥穽**

「競合マネジメント領域の欠如」

Gulati and Oldroyd の論文およびフレームワークにおいては、競合マネジメント領域については、一切言及されていない。そもそもの目的設定の段階で、全社的な戦略目的設定の視点が欠けているため、外部要因である競合マネジメント領域が焦点から外れているのは当然であるが、本稿が求めるフレームワークの実践性という点から見れば、問題があると指摘せざるを得ない。

- **成果評価領域における陥穽**

「成果評価領域の欠如」

Gulati and Oldroyd の当フレームワークは、社内における「総合的な連携」を達成した段階で終わっている。彼らの研究の焦点が組織（チェンジ）マネジメントにあるため、連携を達成することが帰結点になっていることは当然である。そのため、その後の成果をどう評価するのか、さらなる改善に向けたフィードバックはどうあるべきなのかについては、ほとんど言及されていない。この点についても、本稿が求めるフレームワークの実践性という点から見れば問題があると指摘せざるを得ない。

（２） 手順としての統合性

Gulati and Oldroyd(2005)が示す手順は、「組織（チェンジ）マネジメントのプロセス」である。如何に組織のマインドセット、組織能力、組織構造を変革していくかに、研究の焦点を当てている。特に段階的な組織能力の成長に着目しているため、各要因において実行すべき項目についても具体的に提示している。したがってこれらに従えば、次のステップに進める状態かどうかを確認・調整し、改善を行うことが可能であり、手順としての統合性を高いレベルで追求したフレームワークであるということができる。

（３） 構造としての操作性

Gulati and Oldroyd(2005)による貢献は、CRMにおけるITシステムへの偏重に警鐘を鳴らし、組織（チェンジ）マネジメント領域の重要性を示した点にあり、その主旨は次の一節に明確に現れている。「これまでCRMはさまざまな角度から検討され、膨大な資金を投入してきた。しかし多くの場合、投資に見合うだけの成果は得られていない。つまり、顧客との距離を縮めるには、やはりITシステムだけでは不十分なのだ。カスタマーフォーカスを志向した組織の実現とは、全社を挙げた『学習の旅』なのである」（Gulati and Oldroyd 2005, p.101）。

そのためフレームワークを構成する各要因も、（１）情報共有の連携 （２）連続的な連携 （３）相互協力の連携 （４）総合的な連携 といった普遍的なものを設定しており、特定の企業規模・業界を意識したものではない。その点から、当フレームワークは、CRMを実践しようとするすべての企業を対象として考案されたものであり、構造としての操作性は高い。

第3節 実践性を追求した戦略的フレームワーク(1) ～Payne and Frow (2005)による研究～

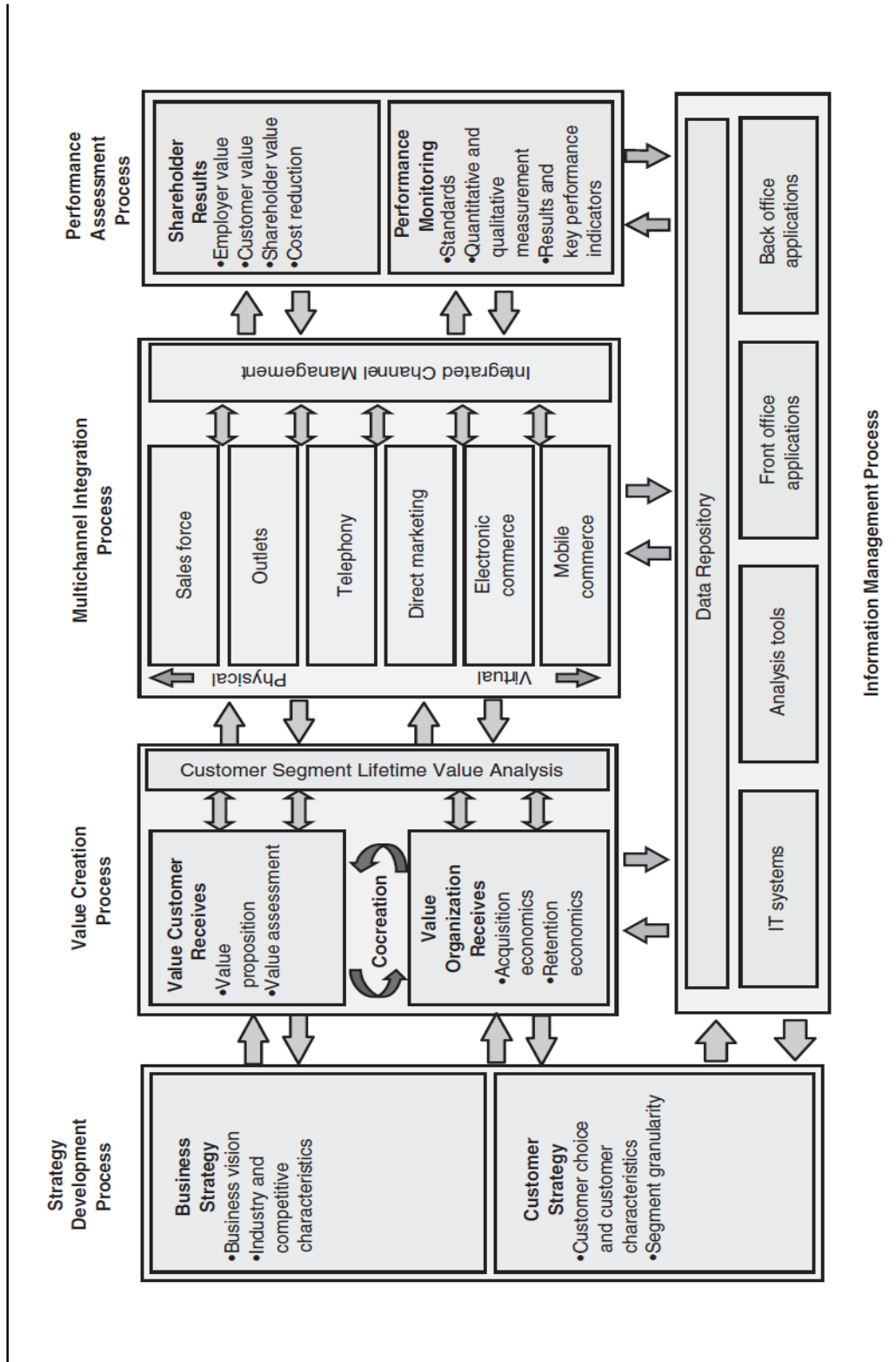
第1項 フレームワークの構造

Payne and Frow が 2005 年に Journal of Marketing の CRM 特集において発表した論文は、CRM 戦略を成功に導く要因・手順のフレームワーク化を目的とした、最初の研究である。そのため CRM の戦略的フレームワーク研究において、ひとつのベンチマークとなるものであり、その後の多くの研究に示唆を与えている。

フレームワークの構築にあたって、Payne and Frow は、まず CRM を次のように定義している。「CRM とは、重要な顧客および顧客セグメントとの適切な関係性を築くことを通し、株主価値向上を意図する戦略的なアプローチである。CRM は、顧客およびその他の重要なステークホルダーとの、収益的で長期的な関係性を築くために、関係性マーケティング戦略と IT の可能性を統合する。また CRM は、顧客理解と価値創造のために、データと情報を活用する高度な機会を提供する。そしてそのためには、情報・テクノロジー・アプリケーションを通して実現される、全社横断的なプロセス・人員・オペレーション・マーケティング能力の統合が必要とされる」(Payne and Frow 2005, p.168)。

この定義から彼らは、包括的・戦略的見地にたった全社横断的な活動の重要性に着目し、鍵となる領域として、5つの「全社横断的な CRM プロセス」を特定している。5つのプロセスとは、(1) 戦略開発プロセス (2) 価値創造プロセス (3) マルチチャネル統合プロセス (4) 情報マネジメントプロセス (5) 成果検証プロセス である。

図 5 Payne and Frow(2005) によるフレームワーク



出所 Payne and Frow (2005), p.171

第2項 構成する要因

Payne and Frow (2005)は、前述の5つのプロセスをフレームワークの骨格となる領域とし、さらに各プロセスにおける要因と実行項目を明示している。

(1) 戦略開発プロセス

この領域は、組織の「事業戦略」と「顧客戦略」の2つの要因によって構成される。この2つがいかに綿密な相互関係を持っているかが、CRM 戦略の成功を左右するとしている。戦略開発プロセスは、「事業戦略を詳細に検証し、その実現のための適切な顧客戦略開発を包括したもの」(Payne and Frow 2005, p.170)である。

ここで彼らは、「事業戦略」は通常、チーフエグゼクティブオフィサー・経営陣・戦略ディレクターの責任である一方で、顧客戦略は一般的にはマーケティング部署の責任領域であるという状況を前提とし、「その調和と統合に特別の配慮がなされなくてはならない」(Payne and Frow 2005, p.170)と指摘している。

● 要因－1. 事業戦略

事業戦略はこのフレームワークにおいて、顧客戦略がどのように開発されるべきかを決めるために、まず考えられなければならない起点と位置づけられている。彼らは事業戦略が具体的に何を指すのかは定義していないが、その実行項目として「事業ビジョンとの関連付け」と「業界競合分析」を挙げている。

まず事業ビジョンについては、事業戦略と関連づけるべきことを Davidson(2002)らの研究から指摘しており、ビジョンの役割を「事業戦略の方向付け」に規定している。

また業界競合分析とは、業界特性や競合状況を明らかにするためのものであり、そこで使用できるツールとして、Porter (1980)による「伝統的な業界分析」、Brandenburger and Nalebuff (1997)による「共創関係分析」や、Achrol (1997)による「ネットワーク環境分析」、さらに Christensen and Overdorf (2000)による「破壊的技術の影響分析」を紹介している。

● 要因－2. 顧客戦略

顧客戦略とは、「既存顧客と潜在顧客を検証し、どのセグメンテーション形式が適切かを明らかにする」(Payne and Frow 2005, p.170)ことと規定している。その実行項目として、「顧客選択と顧客特性の把握」と「セグメントの精緻化」を挙げている。またインターネットや情報技術の進展が、顧客セグメントの精緻化をさらに容易にすることを強調している。

(2) 価値創造プロセス

価値創造プロセスは、戦略開発プロセスのアウトプットを、価値を具現化し届けるプログラムに転化するものと位置づけられている。Payne and Frow の当フレームワークの特徴のひとつは、戦略開発プロセスとは切り離して、この「価値」設定プロセスを単独の領域として設けていることにある。この要因は、組織の「顧客価値」・「企業価値」・「顧客セグメントの顧客生涯価値」の3つの要因によって構成されている。どのような価値を顧客に届けるのか、さらに企業がそれによって共創価値を含めてどのような価値を受け取るのかを具体的に落とし込むという点において、CRM において不可欠な要素であるとしている。このことによって彼らは、CRM における企業と顧客との関係性として、「価値交換」ではなく「価値共創」が重要であることを強調している。

● 要因－3. 顧客価値

当要因を設計するにあたり、Payne and Frow は、Levitt (1969)らの指摘を引用し、「顧客が企業から受け取る価値は、顧客が求める価値提供に沿って設計されるべきである」ことを、改めて確認している。その上で、企業が提供する顧客価値を明らかにするための実行項目として、「バリュープロポジション設定」と「バリューアセスメント」を挙げている。

バリュープロポジションについては、Lanning and Michaels(1988)らの研究を引用し、顧客価値を形作る (1) 製品パフォーマンス (2) 顧客ニーズの充足 (3) 顧客にとってのコスト の3つを統合する手法として紹介している。またバリューアセスメントは、ターゲット顧客がどんな製品特性を重視しているのかを確認するための手法であり、彼らはそこでの具体的なツールとして、「価値の結合分析」を紹介している。

● 要因－4. 企業価値

顧客価値を生み出すのは、顧客獲得と顧客維持戦略、さらに効果的なチャネル管理であるとし、企業はその対価としての価値を受け取ると位置づけている。企業価値の設定のために、ふたつの実行項目を挙げている。ひとつは「顧客獲得による経済性試算」、もうひとつは「顧客維持による経済性試算」である。新規顧客と既存顧客という、異なるセグメントの顧客生涯価値を計算する事は、企業が最も収益性の高い顧客や顧客層に集中することを可能にするとしている。

● 要因－5. 顧客セグメントの顧客生涯価値

実践においては、クロスセル・アップセル・顧客推奨などの働きかけによって、顧客生涯価値がいかに向上するかを予測せねばならない。Reichheld and Sasser(1990)による「顧客維持向上のNPV研究」、Rust and Zahorik(1993), Rust, Zahoril, and Keiningham(1995)による「顧客満足度と品質向上努力が顧客維持と市場シェアに与えるインパクト研究」、さらには「顧客エクイティ研究」などを、事例として提示している。

(3) マルチチャネル統合プロセス

このプロセスは、事業戦略と価値創造プロセスのアウトプットとして位置づけられている。したがって、顧客が複数のチャネルに接した場合にも、予め設定された価値を統一して感じさせることが必要となる。この領域における焦点は、最も適切なチャネルの組み合わせを決定することにある。

当領域は、大きく「チャネルの選択」と「統合チャネル管理」の2つの要因で構成されている。

● 要因－6. チャネルの選択

Payne and Frow は、Friedman and Furey (1999)らの研究から、今日では多くの企業

がフィールドセールス・インターネット・ダイレクトメール・提携取引先・電話セールスといったチャネルを組み合わせた、「ハイブリッドチャネルモデル」を通して市場に参入していることを確認している。その上で、数多いチャネルの選択肢を大きく 6 つのカテゴリーに分類している。

これらは、(1) フィールド営業管理、サービス、人的営業を含む「セールスフォース」 (2) 流通店舗、ストア、支店や出張所、売店を含む「店舗」 (3) 伝統的な電話、ファックス、テレックス、コールセンターを含む「電話営業」 (4) ダイレクトメール、ラジオ、伝統的なテレビ（ただし e コマースは除く）を含んだ「ダイレクトマーケティング」 (5) email、インターネット、双方向のデジタルテレビを含む「e コマース」 (6) 携帯電話、ショートメッセージサービス、テキストメッセージ、ワイヤレスアプリケーションプロトコル、3 G モバイルサービスを含む「m-コマース」である。

● 要因－7. 統合チャネル管理

統合チャネル管理の重要な点は、複数のチャネルを統合する、同一性の高い確立されたスタンダードを持つことにあるとしている。またそれを維持する組織能力の必要性を強調し、「マルチチャネル統合を成功させられるかどうかは、顧客情報をあらゆる顧客接点から集め、それらの顧客情報を統合する組織能力次第である」(Payne and Frow 2005, p.172)と述べている。

(4) 情報管理プロセス

Payne and Frow のフレームワークでは当領域は全体の下部に位置し、あらゆる活動の基盤として位置づけられている。彼らは情報管理の意義を、「全社的に顧客とその関連情報を共有し、顧客の意志を社内に明示すること」としている。すなわちこの要因の焦点は、「顧客インサイトとそれに対応する適切なマーケティング活動を開発するために、あらゆる顧客接点からの顧客情報を、収集・照合・活用すること」である。

当領域を構成するのは、(1) 企業に顧客情報を提供する「データ集積」 (2) 企業のコンピュータハードウェアやソフトウェアやミドルウェアを含む「IT システム」 (3) 「分析ツール」 (4) 顧客との直接的な向き合う活動を支援する「フロントオフィスア

アプリケーション」 (5) 内部的なオペレーション・管理・サプライヤー取引などの活動を支援する「バックオフィスアプリケーション」 の5つの要因である。

● 要因－8. データ集積

データ集積とは全社に顧客記録を提供する、全社横断的なデータ統合を意味している。大規模な企業においては、データウェアハウス、関連したデータ群やデータベースもこれに含まれる。これらのデータ統合において、顧客データの重複を避け、データベース間における情報の齟齬をなくすことが必要であるとしている。

● 要因－9. ITシステム

ITシステムとは、組織で使用されているコンピュータハードウェア、関連するソフトウェアとミドルウェアを指している。彼らはここで、マーケティングとIT部署の伝統的な分断は、組織レベルにおける統合問題を象徴している（Glazer 1997）ことに触れ、全社的なシステム統合の難しさに言及している。既存システムを的確に把握し、事業オペレーションを分断することなくより大きなシステムへと移行させるためには、全社横断的なプロジェクト推進を遂行する組織能力が不可欠となると指摘している。

● 要因－10. 分析ツール

ここでの分析ツールとは、データマイニングパッケージやソフトウェアアプリケーションパッケージを指す。分析ツールの意義として、「膨大な情報を分析し、有意なパターンや関係性を発見すること」としており、さらに詳細なツールの種類についても言及している。

● 要因－11. フロントオフィスアプリケーション

フロントオフィスアプリケーションは、SFA やコールセンター管理を含む、顧客との接点におけるあらゆる企業活動を支援するテクノロジーと位置づけられている。

● 要因－12. バックオフィスアプリケーション

バックオフィスアプリケーションは、人的資源・調達・在庫管理・流通管理・財務的プロセスなどを含む、内部管理活動とサプライヤー取引を支援するテクノロジーと位置づけられている。

(5) 成果検証プロセス

成果検証プロセスは、CRM における企業の戦略的意図による適切な形成と、将来的な改善を確かにする領域として位置づけられている。このプロセスを構成する要因は、①成果をもたらすあらゆる関係性を、マクロ視点から見た「株主価値」 ②さらに詳細なミクロ視点の指標と KPI を検証する「業績評価」 の2つである。

● 要因－13. 株主成果

包括的・戦略的な見地に CRM を据えた場合、その究極の目的は株主価値の向上になる。その達成のための手法として、「従業員価値向上」・「顧客価値向上」・「株主価値向上」「コスト低減」を挙げている。

● 要因－14. パフォーマンスモニタリング

ここでの手法として、「評価基準設定」・「定量的・定性的測定」・「成果と KPI 把握」を挙げている。評価基準設定にここで言及しているのは、CRM の成果を測り監視するための指標については議論があり、まだ共通認識として確約されたものがないためである。例えば顧客満足度や顧客維持率という CRM で良く使われる指標ですら、企業の経営陣の認識は低いことが、Ambler(2002)の研究によって指摘されている。

成果指標がなければ、「CRM 活動が効果的に計画され実行されたかを明らかにし、成果向上と組織的学習を最大化するフィードバックループが確かなものにする」ことはできない。Payne and Frow はそのひとつのツールとして、バランスドスコアカードの研究(Kaplan and Norton1996)を挙げている。過去の実績だけでなく、将来的な財務成果を明

らかに出来る指針は、このプロセスにおける一部として考慮されるべきであるとしている。

第3項 実践性の検証

Payne and Frow (2005)が示す当フレームワークの特徴は、CRM を全社的な戦略として明確に位置づけ、これまでのどの研究よりも包括的な視点から、実践において鍵となる要因と手法を構造化しようとしている点である。本稿が目指す「CRM 戦略における実践的なフレームワーク」を主なテーマとして取り組んだ、初めての研究である。また「CRM を狭小な技術的領域として捕らえることによって起こる潜在的問題を企業が回避し、その戦略的なベネフィットを認識すること」(Payne and Frow 2005,p174.)という問題意識を起点としており、本稿を含むこの領域研究のベンチマークとなるべき論文とすることができる。

実務家とのセッションという研究アプローチもさることながら、その構造も実践性を高めるよう設計されている。要因抽出の視点は戦略開発領域から成果評価領域までを広範に網羅しており、意図的な偏りはない。また要因間のフィードバックループを表すため、各要因を双方向の矢印で繋いでいる点で、手順における統合性を高めている。しかしその一方で、一部の実務家を中心としたリサーチアプローチゆえの陥穽も、いくつか指摘できる。

以下、本稿が追求する実践性の要件である、(1) 要因の網羅性 (2) 手順としての統合性 (3) 構造としての操作性 に従って詳細な検証を行う。

(1) 要因の網羅性

以下は、第1章で示した、「5つの領域」における「13の要因」に照らし合わせて、「失敗を避けるフレームワークとしての実践性」を検証する。

● 戦略開発領域における陥穽

「事業戦略・顧客戦略・企業価値・顧客価値の分化」

Payne & Frow は、事業戦略は経営戦略部署が、顧客戦略はマーケティング関連部署が担当する領域であるとして、分化を前提とした整理を行っている。しかしその一方で、双

方には密な調整と統合が必要であるとしてもしており、論旨が一貫していない。

そもそも連動すべき要素であれば、ひとつの領域内に配置し、ひとつの部署が並行して考えるべきと指摘するのが適切であろう。顧客戦略を「部門的な」責任領域とした時点で、それを基盤とした「全社的な」オペレーション変革が推進力を持つとは考えにくく、ここに根源的な矛盾がある。さらに Payne & Frow は、企業価値と顧客価値の創造を「価値創造プロセス」という領域に分類している。しかし CRM が顧客関係性管理による戦略である以上、企業がどのような価値を得ようとするのか、顧客にどのような価値を提供するのかは、戦略そのものであるはずである。

また Payne & Frow の論述によると、「顧客戦略」の実質的な内容は「顧客セグメント選択」であるとしている。しかし価値創造プロセス内にも、「顧客セグメント毎の LTV 分析」が含まれており、「顧客戦略」要因の位置づけがやや不明瞭と言わざるを得ない。企業の顧客志向をより強化するためには、この 4 要素の位置づけを明確にした上で、より密な連携を図るために同じ領域の中に包含すべきである。事業戦略・顧客戦略を統合せず、経営自体を顧客視点に切り替えないことは、失敗要因として三谷(1999a)・Verhoef and Langerak(2002)が指摘しているところでもある。

この陥穽は、当論文が実務家との相互調査によって構築されたことに起因しており、「あるべき姿」ではなく「現状の実体」を色濃く反映し過ぎているのではないと思われる。

「顧客志向(ビジョン)要因の不備」

当フレームワークでは、企業ビジョンは事業戦略要因に含まれているが、ここでいう企業ビジョンが「顧客志向」であるかどうかは規定していない。企業ビジョンの具現化のために事業構造を位置づけるというだけでは、一般的な見解に過ぎず、企業全体を顧客志向へ方向付けていくための企業ビジョンの役割を説明できているとは言えない。

● オペレーション& IT マネジメント領域における陥穽

「業務プロセスの効率化要因における IT 側面の過度な強調」

Payne and Frow はこの論文の中で、「CRM の失敗の主な理由は CRM をテクノロジー導入として見ていることに起因している (Kale2004)」ことを、認識している。しかしその一方で、Payne and Frow の当フレームワークでは、オペレーション& IT マネジメント

の領域が、ほぼ同義として「情報統合プロセス」に置換されている。CRM においては顧客データ活用がオペレーション基盤となることは間違いないが、それが必ずしも純然たる IT やシステムの活用によって置換できるとは限らない。Payne and Frow(2005)が自ら指摘するように、「CRM ベンダーによって提供されるフロントオフィスとバックオフィスの中心課題は、それらが顧客関係性とワークフローを向上させるために、十分な連携が取れているかである」(Payne and Frow 2005, p.173)。つまり、IT の導入は必要とされるオペレーションが確立された後に、支援的に位置づけられるべき要素であって、その逆ではない。

オペレーション側面ではなく、IT 側面をフレームワークにおいて強調することは、Rigby et al.(2002)や Ebner et al.(2002)が指摘する「IT システムへの過信」を招く恐れがある。失敗要因を避ける実践的なフレームワークという視点から見れば、まず現場で求められる業務プロセスが確立され、それを支援する IT システムという位置づけを本来は強調すべきと考えられる。

当論文は、大規模企業を対象とした調査を基盤としている。この陥穽も、大規模企業における膨大な顧客数や IT システムの複雑性への対処など、これら企業の実態を反映しすぎた結果であると考えられることができる。

● 組織(チェンジ)マネジメント領域における陥穽

「組織(チェンジ)マネジメント領域の欠如」

このフレームワークには、組織(チェンジ) マネジメント領域自体が、含まれていない。これは Payne and Frow も論文中で認識している点であり、以下のように述べている。「この論文では、CRM 実行に関する人員的問題には触れていない。CRM は導入に関して限られた人数の従業員しかコミットしなかった場合に失敗しうる。したがって、CRM 実行において、従業員の関与とチェンジマネジメントは、根源的な課題である。我々の議論においては、このような実行と人員的問題を、今後の研究において優先されるべき領域として位置づけている」(Payne and Frow 2005, p.174)。しかし実践性において、フレームワークとしての完成度を考えるとき、この陥穽は大きい。

● 競合マネジメント領域における陥穽

「競合マネジメント領域の欠如」

当フレームワークは、「包括的・戦略的」な視点を強調してはいるものの、顧客と自社内の要因整理に焦点が偏っており、競合に対してどう対峙するかという視点がほぼ完全に抜け落ちている。この欠如は、当論文が掲載された *Journal of Marketing* の CRM 特集内で、Boulding et al. (2005)によって、「Payne and Frow の『5つの要因』もまた、競合視点を明確には反映していない」(Boulding et al. 2005, p.161)と、即時指摘されている。

(2) 手順としての統合性

Payne and Frow(2005)のフレームワークは、戦略的な見地から、CRM を成功に導く要因と手順を示した初めての試みである。組織構造に捕らわれることなく、全社横断的な視点を持ち、必要とされる実行項目を洗い出し、フレームワーク内に包含している。したがって実践における具体性は高い。また要因間を繋ぐ矢印を双方向としたことも、注目に値する。これは要因間における確認・調整のフィードバックループを示しており、恒常的な改善活動を包含している。これらから、統合性を高いレベルで実現したフレームワークであると言えることができる。

(3) 構造としての操作性

Payne and Frow の当研究は、本稿と同じ問題意識を起点として行われており、フレームワークの実践性を特に重んじている。そのため、当フレームワークは実践における使いやすさを追求しており、シンプルな構造を実現している。またフレームワーク構造の精緻化においては、34 人の CRM 実践者とのワークショップを行うというアプローチを取っている。被験者は、具体的なマネジメントと実務経験（平均 17.2 年）、熟練度（平均年齢 40.2 歳）、国際的な代表および実務経験（9 カ国からのマネージャーが参加／殆どが国際経験を有する）、学術的な保証（学位もしくは同等資格）などである。したがって当フレームワークは、成功体験者とのセッションを繰り返しながら確定された、極めて実践性の高いものであると主張している。

しかしながらこのアプローチによって、当フレームワークは大規模な企業への適用を前

提としたことになり、すべての規模・業界における操作性という点においては限定性を内包している。特に前述した、業務プロセスにおける「IT 側面の過度な強調」は、大規模企業での顧客情報の多さや IT システムの豊富さを反映したものであると考えられる。当論文が大規模企業を対象としたことによる視点の限定性は、彼らも認めているところである (Payne and Frow 2005, p.174)。

この点から、当フレームワークは、CRM を実践しようとするすべての企業を対象として考案されたものとは言えず、構造としての操作性には問題が残る。

第4節 実践性を追求した戦略的フレームワーク(2)

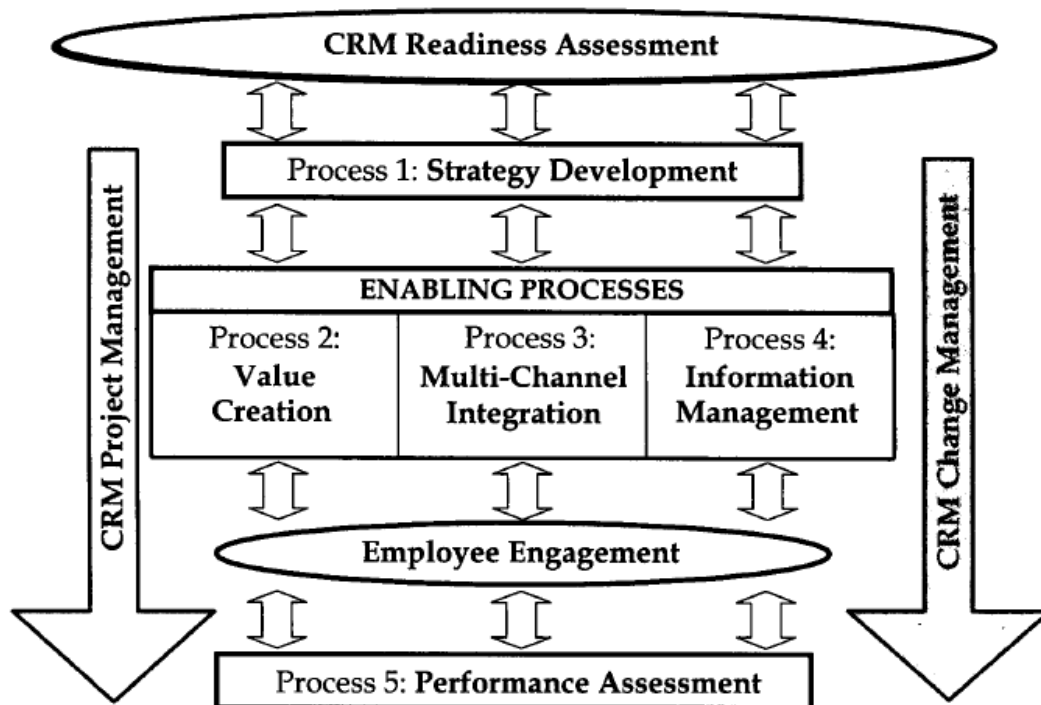
～Payne and Frow (2006)による研究～

第1項 フレームワークの構造

Payne and Frow は、2005 年の最初のフレームワーク提示後、2006 年にも論文を発表し、自らのフレームワークの進化を試みている。新しいフレームワークの最も大きな特徴は、前論文で自ら「今後の研究領域」とした、組織（チェンジ）マネジメントの視点が挿入されていることである。また戦略開発の前に CRM 導入にあたっての自社状況を検証する実行項目を提示しており、より実践性を高めようという努力がなされている。

研究アプローチは前回と同様に、実務家との相互調査を採用し、CRM における要因と手順の構造化を目指している。「5つのプロセス領域」については前フレームワークのものを踏襲し、さらに「4つの推進領域」を明らかにしてこれに統合している。

図 6 Payne and Frow(2006)によるフレームワーク



出所 Payne and Frow (2006), p.143

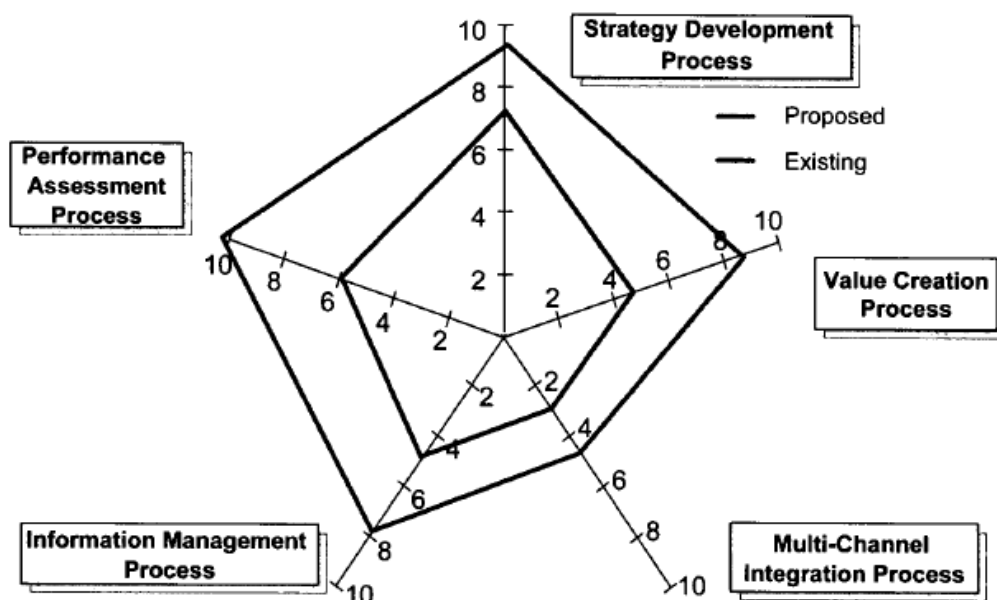
「5つのプロセス」とはすなわち、(1)戦略開発プロセス (2)価値創造プロセス (3)マルチチャネル統合プロセス (4)情報マネジメントプロセス (5)成果検証プロセスである。また付け加えられた、「4つの推進領域」とは、(1) CRM 導入準備の検証 (2) CRM チェンジマネジメント (3) CRM プロジェクトマネジメント (4) 従業員の参画 の4つである。

結果として、新しいフレームワークは9つの領域で構成されており、複雑性を増している。領域間が双方向矢印で繋がれ、循環的なフィードバックループを含む関連性を提示している点は前出のものと同じである。提示する領域が多くなった分、各領域に含まれる具体的な要因および実行項目の提示が省略されており、抽象的な印象が強くなっている。以下では、新たに追加された「4つの推進領域」に焦点を当てて見ていきたい。

第2項 構成する要因

(1) CRM 導入準備の検証

図 7 主要な CRM プロセスに関する事前検証モデル



出所 Payne and Frow (2006), p.151

CRM 導入準備の検証は、CRM 導入の進捗準備における全体的な位置づけを、経営者が評価する手助けとなるとしている。その検証のためのツールが、図 7 である。Payne and Frow はこれによって、自社がどの程度の開発状況にあるか、他社と比較して立ち遅れている点はどこか、さらに CRM 成果向上のためにどこに注力すべきかを明らかにできている。ただし、競合他社のこのような数値を、どのようにして測定すべきかについては言及していない。

(2) CRM チェンジマネジメント

大規模で複雑な CRM 導入を推進するためには、企業は「相当な組織的・文化的な変革を実行せねばならない」としている。組織（チェンジ）マネジメント領域の挿入が、Payne and Frow が 2005 年に発表したフレームワークとの最も大きな差であり、自ら「今後の研究課題」としていた側面を補った点である。

彼らは 2006 年に発表した当論文内において、「CRM プロジェクトに甚大なダメージを与えうる要素である」にも関わらず、「チェンジマネジメントの重要性は、これまで強調されてこなかった点」であるとしている。しかしながら本稿における第 1 章で見てきたとおり、2002 年時点で複数の失敗要因研究が、組織（チェンジ）マネジメント領域に焦点を当てており、彼らのこの主張は正しくないことを指摘しておきたい。

この領域において Payne and Frow は、「戦略的な組織変革としてのチェンジマネジメント」と、「現場でのよりオペレーショナルな従業員参画」とを、密接に関連するものの、別領域に区分して捉えている。

当領域については、(1) CRM の上層部からの支持の確立 (2) CRM ビジョンの創造 (3) 組織内でのさらなるクロスファンクショナルな業務の促進を提示している。

● 要因－1. CRM に対する上層部からの支持確立

Payne and Frow は実務家に対する調査から、CRM が上層部からの支持を得ていないことが多いという実態を指摘している。組織（チェンジ）マネジメントの視点から考えれば、上層部からの CRM 導入に対する支持の明確さは、従業員の参画意識に大きな影響を与える。そのため、「CRM の達成とそれによって得られる価値を、効果的かつ継続的にコ

コミュニケーションすること」が重要であるとしている。

● 要因－2. CRM ビジョンの創造

組織における共有価値と顧客志向をつくりだす強力な手段として、CRM ビジョンを位置づけている。CRM ビジョンは目的に対する明確な価値観と、組織の方向性を形作ることができるとしている。しかしながら指摘内容は企業における例示に留まっており、ビジョンと戦略、もしくはビジョンと組織（チェンジ）マネジメントにおけるどの要因とが関連するのかについては、一切論述していない。

● 要因－3. 組織横断的な業務の更なる促進

組織横断的な業務については、Payne and Frow が 2005 年の発表論文から、一貫して強調している論旨である。「よりよいクロスファンクショナルな統合に向けて、まず組織内の部署間で異なる視点が存在することを可視化し、より統合された協働の実現のために何を改めるべきかを明確にする」ことの重要性を、改めて主張している。

（３） CRM プロジェクトマネジメント

Payne and Frow は、予算と締め切りを超過した CRM プロジェクトが、CRM 自体への信頼性を大きく損なうことを指摘し、効果的な CRM プロジェクトマネジメントの重要性を主張している。当要因における実行項目として、（１）プロジェクトスコープを絞り込む（２）推進規模を把握する ことを提示している。CRM システムが目指している事業目的を常に念頭に置き、将来的なプロジェクトの推移を、（１）楽観的（２）計画（３）悲観的の３つのレベルで予測しておくことを推奨している。

（４） 従業員の参画

今回新たに追加された４つの組織領域において、従業員の参画は「現場でのよりオペレーショナルな領域」として位置づけられている。顧客の要求がますます高度になっていく

傾向に触れ、「優れた顧客体験の提供を強化するためには、顧客に向き合うすべての従業員の積極的な関与と従事が必要」(Payne and Frow 2006,p.156)としている。

またモチベートされ訓練を受けた従業員は、前出の組織（チェンジ）マネジメントとプロジェクトマネジメントにも影響することから、成功する CRM 推進のための最も重要な領域であると主張している。

第3項 実践性の検証

当フレームワークは、Payne and Frow 自身が 2005 年に示したフレームワークを、さらにその実践性において進化させようという意欲的な取組みの結果である。

以下、本稿が追求する実践性の要件である、（１）要因の網羅性 （２）手順としての統合性 （３）構造としての操作性 に従って詳細な検証を行う。

（１） 要因の網羅性

以下は、第 1 章で示した、「5 つの領域」における「13 の要因」に照らし合わせて、「失敗を避けるフレームワークとしての実践性」を検証する。

当フレームワークは、Payne and Frow による 2005 年のフレームワークと同様である、「5 つのプロセス」領域を基盤としている。そのため、基本的な網羅要因はほぼ同じであるが、いくつかの陥穽について改善が見られる。前出のフレームワークとの大きな違いは、「顧客志向（ビジョン）要因の不備」・「組織（チェンジマネジメント）領域の欠如」の解決が試みられている点である。しかしながら、試みがすべて成功しているとはいえない。例えば、Payne and Frow(2006)の研究では「CRM ビジョン」が新たに登場するが、組織（チェンジ）マネジメント領域だけの問題として位置づけられている。これでは、すべての起点となる戦略開発プロセスにおいて、顧客志向を反映した戦略目的設定は期待できないことになる。

また彼らが提唱する 5 つのプロセスのひとつ、戦略開発プロセスにおける「事業戦略」要因内には、「事業ビジョン」なるものが表記されている。しかしここでいう「事業ビジョン」と「CRM ビジョン」は、その役割において何が違うのか、どのような関連性を持つ

のかは説明されておらず、要因の重複と受け止めざるを得ない。

さらに、2006 年のフレームワークには、「組織横断的な業務の更なる促進」という要因が付け加えられている。しかしながら「組織横断的な業務」は、Payne and Frow が 2005 年の論文から一貫して主張している、「フレームワーク全体の基盤をなすコンセプト」といえるものである。全体の基盤であると同時に、フレームワークにおいて独立した一要因をも形成するというのは、極めて難解である。

加えて、2005 年のフレームワークにおける「5つのプロセス」はそのまま踏襲しているため、前述以外の「事業戦略・顧客戦略・価値創造の分化」・「業務プロセスの効率化要因における IT 側面の過度な強調」・「競合マネジメント領域の欠如」は、未解決のままとなっている。また組織能力・組織構造についての言及も、見当たらない。特に競合視点の完全な欠如については、Bohlding et al.(2005) によって具体的な指摘を受けているにも関わらず、解決への試みがなされていない。

（２） 手順としての統合性

次に当フレームワークの、手順としての統合性を検証する。本稿では前述の通り、手順としての統合性を確保するためには、各要因においてアウトプットとして達成すべき実行項目が明確に示されていなければならないという前提に立っている。何を実行項目として達成すれば、手順として次の要因に進むことができるのかが明確でなければ、各要因間の統合性の確認、さらには調整と改善ができないからである。

この視点において当フレームワークを検証すると、Payne and Frow (2005)のフレームワークから、実施項目だけではなく要因表記自体が省かれていることが指摘できる。もちろん、本文での論述を確認すれば要因と実施項目をある程度確認することはできるが、文中における記述に留まっており位置づけが明確ではない。本稿が求めるフレームワーク自体の実践性から見れば、明らかに抽象性が増している。互いの領域・要因の関連性の不明確さは、実践性において特に大きな問題であるといえる。

また双方向の矢印によって、「領域・要因間のフィードバックループを含む関連性を示す」ことは、Payne and Frow (2005)からの踏襲である。しかしながら、この矢印の意味合いも、形骸化していることが指摘できる。例えば文中において、「従業員参画は、プロジェクトマネジメントとチェンジマネジメントの根幹であり、相互に密接に関連する」(Payne

and Frow 2006, p.152) としているが、フレームワーク構造においては、これらの領域間には矢印すら存在しない。「CRM が全社横断的な様々な要因が密接に関連したアプローチ」(Payne & Frow 2005)であり、相互の統合性が重要なのであれば、各要因の繋がり的重要性がわかりにくい当フレームワークは、実践性において大きな課題があると言わざるを得ない。

(3) 構造としての操作性

次に、フレームワークが示す構造の操作性を検証する。実践において有用といえるフレームワークの構造は、誰が見ても理解できるシンプルなものであり、あらゆる企業規模・業界における操作性を追求したものでなくてはならない。しかし当フレームワークは、一見して前述の通り複雑性を明らかに増しており、分かりにくい印象になっている。もともとプロセス領域で構成していたフレームワークに、推進領域を盛り込んだことによって、全体を構造化するコンセプトが不明確になっている感がある。

またフレームワーク構造の精緻化において、大規模企業を中心とした CRM 実践者とのワークショップを行うというアプローチは、2005 年の研究と同様である。したがって、すべての規模・業界における操作性という点において限定性を内包している点も、改善はされていない。

この点から、当フレームワークは、CRM を実践しようとするすべての企業を対象として考案されたものとは言えず、構造としての操作性には前回同様の問題が残ることになる。

第3章 問題の所在

第2章で抽出された、過去研究フレームワークの陥穽を総括し、さらに実践的なフレームワーク構築に向け改善すべき方向性を考察する。

第1節 既存フレームワークの陥穽

ここまで、過去研究における計4点のフレームワークを取り上げ、本稿が求める実践性の3要件である（1）要因の網羅性 （2）手順としての統合性 （3）構造としての操作性 によって、各フレームワークの陥穽を指摘してきた。これらの指摘を整理したのが、表2である。

表2 既存フレームワークの実践性評価

			実践性の評価		
			(1) 要因の網羅性	(2) 手順としての統合性	(3) 構造としての操作性
1	Peppers, Rogers, and Dorf(1999)	"Is Your Company Ready for One to One Marketing?"	×	○	○
			×戦略目的要因における企業価値設定の欠如 ×組織(チェンジ) マネジメント 領域の欠如 ×競合マネジメント 領域の欠如 ×成果評価領域の欠如	○各要因における実行項目を明示	○シンプルで分かりやすい ○企業規模・業界の限定性がない
2	Gulati and Oldroyd (2005)	"The Quest for Outcome Focus"	×	○	○
			×戦略目的要因における企業価値設定の欠如 ×競合マネジメント 領域の欠如 ×成果評価領域の欠如	○各要因における実行項目を明示	○シンプルで分かりやすい ○企業規模・業界の限定性がない
3	Payne and Frow (2005)	"A Strategic Framework for Customer Relationship Management"	×	○	△
			×事業戦略・顧客戦略・企業価値・顧客価値の分化 ×顧客志向(ビジョン)要因の不備 ×業務プロセスの効率化要因におけるIT側面の過度な強調 ×組織(チェンジ) マネジメント 領域の欠如 ×競合マネジメント 領域の欠如	○各要因における実行項目を明示	○シンプルで分かりやすい ×大規模企業への限定性がある
4	Payne and Frow (2006)	"Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation"	×	×	×
			×事業戦略・顧客戦略・企業価値・顧客価値の分化 ×業務プロセスの効率化要因におけるIT側面の過度な強調 ×顧客志向(ビジョン)要因の重複 ×組織横断的な業務推進についての位置づけの曖昧さ ×組織能力・組織構造要因の欠如 ×競合マネジメント 領域の欠如	×各要因における実行項目が曖昧	×複雑で分かりにくい ×大規模企業への限定性がある

第1項 「要因の網羅性」における陥穽

本稿における要因の網羅性とは、失敗を避けるための「正しいこと（要因）」を、そのフレームワーク内に包含しているかどうかである。第1章の失敗要因分析にから抽出した「5つの領域」、すなわち（1）戦略開発領域 （2）オペレーション& IT マネジメント領域 （3）組織（チェンジ） マネジメント領域 （4）競合マネジメント領域 （5）成果評価領域、さらに詳細な「13の要因」との対比において、その網羅性を検証している。

戦略開発領域については、要因の漏れや問題があるものの、すべてのフレームワークにおいて言及されている。また現場におけるオペレーション& IT マネジメント領域については、すべてのフレームワークが満たしていた。このことは CRM が IT を活用したオペレーション的側面を出自として色濃く持っている反面、その反動として戦略的視点の重要性への示唆が反映された現象であると考えられる。一方で、組織（チェンジ） マネジメント領域、成果評価領域の網羅性については、フレームワークの焦点の違いによってばらつきが見られた。

最も注目すべきは、競合マネジメント領域である。過去研究におけるすべてのフレームワークで、競合マネジメント領域は、完全に抜け落ちている。部分的な示唆はあるが、具体的な示唆に至ったものはなく、フレームワークの要因には含まれていない。これは、本稿がここまでのレビューによって特定した最大の陥穽であり、「過去の CRM 研究においては、驚くほど競合視点が欠けている」(Boulding et al. 2005, p.161)という指摘を、フレームワーク研究の領域において裏付ける結果とすることができる。

結論としては、過去研究による4種のフレームワークすべてにおいて、何らかの陥穽が見られた。したがって、これらのフレームワークに従ったとしても、第1章における過去研究が指摘する失敗要因を、完全には回避することはできないということになる。

第2項 「手順としての統合性」における陥穽

本稿において統合性は、前述の通り、各要因における実行項目の明確さによって評価を行ってきた。この視点において各フレームワークを検証した結果、Payne and Frow (2006)を除いた3つのフレームワークが、その要件を満たしていた。特に Payne and Frow (2005)

は、実践性を追求した実行項目を示し、双方向の矢印によって、各領域・要因間の相互関連性を指摘した点で、高い統合性を実現しているといえる。しかしながら Payne and Frow (2006)では、包含する要因が増えたことによって、要因・実行項目が省かれ、各要因の繋がりが抽象化されてしまっている。

第3項 「構造としての操作性」における陥穽

本稿において操作性は、前述の通り、「誰の目にも分かりやすいこと」と「特定の企業規模・業界の限定性がないこと」によって評価を行ってきた。つまりは、シンプルで使いやすいかどうか、という極めて実践的な視点で検証を行っている。

その結果、Peppers, Rogers and Dorf (1999)と Gulati and Oldroyd (2005)のフレームワークは、構造がシンプルで分かりやすく、また共に普遍的な要因によって構成されていると評価することができた。しかし実践性を追求した Payne and Frow の2つのフレームワークは、2005年のものは非常に分かりやすい構造を実現していたものの、大規模企業への限定性があった。また2006年のものは、複雑さを増して分かりにくいものとなっていた。

このことは、CRMにおける多くの要因を網羅しようとするほど、フレームワークとしては複雑になり、操作性の実現は困難さを増すことを示している。

以上の考察から、いずれの戦略的フレームワークも、過去研究において指摘される失敗要因を回避するという実践性においては、不十分であることがわかった。網羅性・統合性・操作性のすべてにおいてこれらの陥穽を改善することが、より実践的な CRM 戦略のフレームワーク構築における、「第一の課題」である。

第2節 既存フレームワークの変遷

本節では年代におけるフレームワークの変遷から、今後の研究焦点を考察する。具体的には、前述の表 2 を基に、第 1 章に見る年代別の失敗要因指摘と照らし合わせ、フレームワーク研究の焦点がどのように変遷してきたのかを考察する。

第1項 オペレーション& IT マネジメントへの焦点

Peppers, Rogers, and Dorf (1999)のフレームワークは、前述の通りオペレーション& IT マネジメント領域に、主な焦点が当たっていた。この研究が発表されたのは、1999 年である。同年代において同焦点を持った失敗要因研究としては、Davids (1999)・Coyles and Gokey (2002)・Verhoef and Langerak (2002)が挙げられる。これらの研究においても、戦略開発領域と並行して、オペレーション& IT マネジメント領域に大きな関心が払われており、焦点とするテーマに相関が見られる。

これは 2000 年前後に CRM が、IT システムを援用したオペレーション施策として急速に台頭したことを反映している。多くの導入事例が生まれる中で、オペレーション領域に対する失敗要因が主として指摘されたのであり、Peppers, Rogers, and Dorf (1999)のフレームワークはこれに対応していたと考えられるのである。

第2項 組織(チェンジ)マネジメントへの焦点

Gulati and Oldroyd (2005)のフレームワークは、前述の通り組織(チェンジ)マネジメント領域に、主な焦点が当たっていた。この研究は 2005 年に発表されており、同年代において同焦点を持った失敗要因研究としては、Rigby et al. (2002)・Ebner et al. (2002)・Kale (2004)が挙げられる。CRM における失敗要因として、組織(チェンジ)マネジメント領域に着目する傾向は 2002 年以降に見られるものであり、焦点とするテーマに相関が見られる。

これはさらに事例が蓄積されるに従い、システムではなく人へと視点が移り変わっていった過程を示している。Gulati and Oldroyd (2005)のフレームワークは、このような流れ

を受けて企業調査を行い、フレームワークとして整備したものと見ることができる。

さらにこの潮流を捉えて、実践性を追求する視点から構築されたのが、Payne and Frow (2006)によるフレームワークであるといえよう。前述の通り、その実践性には陥穽が見られるものの、その視点からは Payne and Frow (2006)による研究は、企業に求められるフレームワークを、当時の焦点において集約しようと試みたものであると考えられる。

第3項 競合マネジメントへの焦点

しかしながら失敗要因の指摘は、組織（チェンジ）マネジメント領域からさらに進み、新たに競合マネジメント領域を焦点とし始めている。Payne and Frow (2006)によるフレームワークが発表された以降、Foss et al. (2008)および Musalem and Joshi (2009)の論文が発表されている。その特徴は、競合視点に対する明らかな言及にある。その指摘はいまだ限定的ではあるものの、今後の新たな指摘領域として拡大する可能性がある。

そもそも CRM 研究において競争視点が欠如していることは、以前から指摘されてきた。前述の三谷(1999a, 1999b)と根来・桑山(2001)による論戦のほか、Boulding et al.(2005)は、2005 年に Journal of Marketing の CRM 特集において、「これまでの CRM に関する研究は、競合問題について驚くほど言及していない」(Boulding et al.2005, p.161)と述べている。これは元来、CRM においては既存顧客との関係性側面が強調されてきたという背景があると同時に、CRM の普及に伴い、CRM 導入企業同士の競合が、近年になって激化していることを示していると思われる。もはやこれは、CRM の前提が顧客志向であるべきか、市場志向であるべきかといった概念や主義の問題ではない。事実として、優良顧客の獲得競争は激化し、競合に勝るための投資は膨らみ、顧客情報の収集・処理・対応コストは上がっていくことが指摘されている(三谷 1999a)。

競合マネジメントを視野に入れたフレームワークの構築は、市場成熟化と CRM 普及が進むいま、実践において不可欠と認識すべきである。これが、より実践的な CRM 戦略のフレームワーク構築における、「第二の課題」となる。

第4章 より実践的なフレームワークの提示

失敗要因研究による指摘との対比から、これまでの CRM 戦略におけるフレームワークにおける陥穽、さらにはより実践的なフレームワーク構築に向けて解決すべき課題が明らかになった。

本章ではそれらを踏まえて、新たなフレームワークを提示する（図 8）。以下、このフレームワークにおける構造・要因・実行項目を解説し、これによって前出の課題を如何に解決しうるかを説明する。

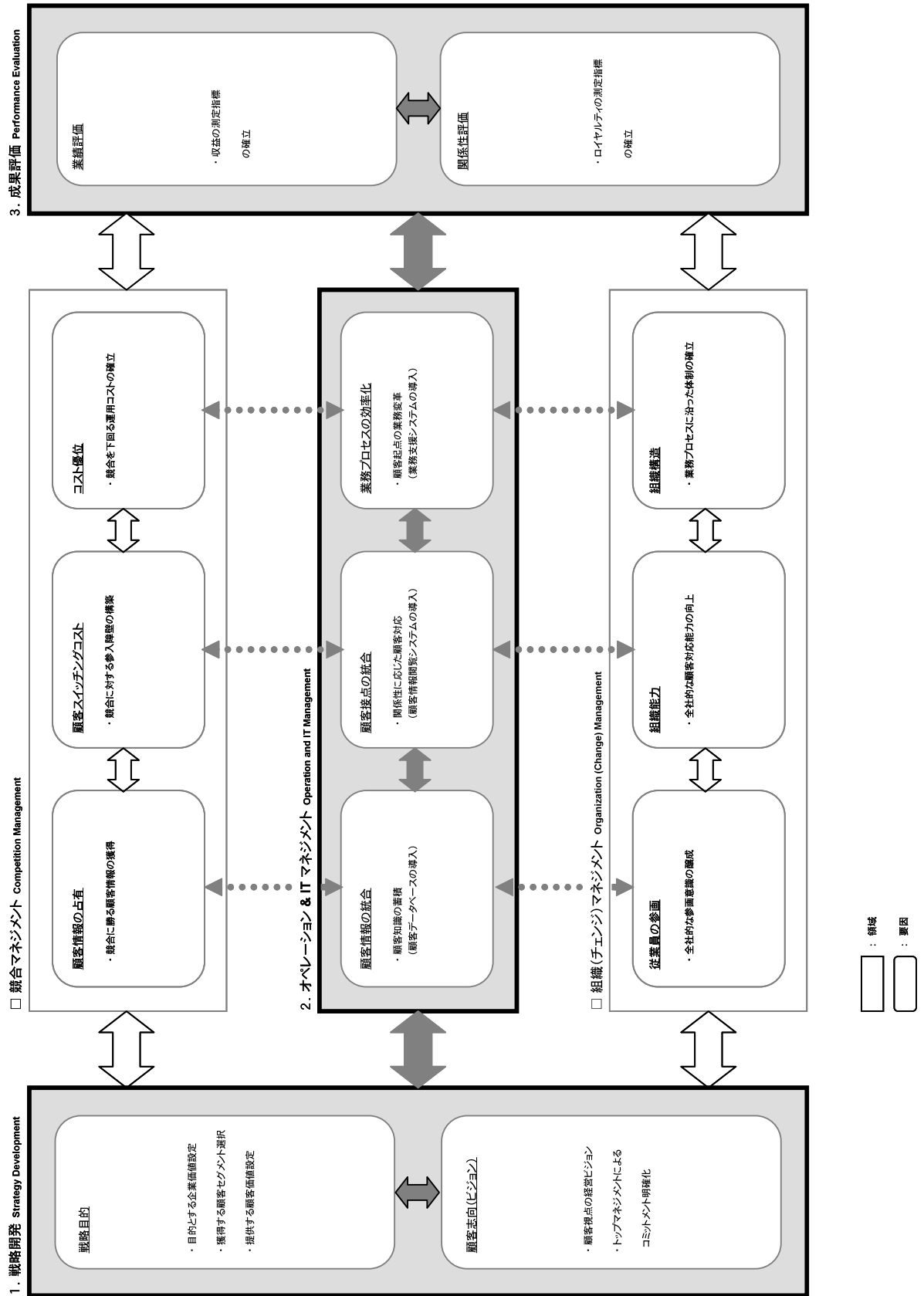
第1節 フレームワークの構造

本稿のフレームワークでは、第 1 章で示した「5つの領域」が最も大きな構成領域として示されている。すなわち、（1）戦略開発 （2）オペレーション&IT マネジメント （3）組織（チェンジ）マネジメント （4）競合マネジメント （5）成果評価領域 である。さらに各領域において抽出された「13 の要因」は、各領域の構成要因に活用されている。これによって、過去研究が「失敗の原因」と指摘した各領域・要因を漏れなく確認できるように設計されており、「要因の網羅性」を担保している。

次に各要因には、失敗要因分析から抽出された実行項目が明示されている。つまり理想的には、当フレームワークに沿って各要因を実行し、実行項目間の統合性を確認すれば、過去研究が指摘するような失敗を避けられるように配慮されている。これによって「手順としての統合性」を担保している。

また構造面においては、構成要素の中心として、戦略開発領域・オペレーション&IT マネジメント領域・成果評価領域の太枠で示された 3 領域を配している。この 3 つの領域の位置関係は、「戦略と成果の間には、それを具現化するオペレーションがある」という普遍的概念をそのまま構造化したものである。さらに競合マネジメント領域と組織（チェンジ）マネジメント領域は、他の各領域と相互に影響しあうことが、その位置づけによって示されている。特にこれらの 2 領域が、オペレーション&IT マネジメント領域と並列に配置されることにより、単に領域間だけではなく、オペレーション&IT マネジメントに含まれる各要因とも関連することを示している。これによって、シンプルさと普遍性を両立させ、「構造としての操作性」を高めている。

図 8 CRM 戦略の実践的フレームワーク



第2節 フレームワークの要因と実行項目

第1項 戦略開発領域

戦略開発は、すべての起点となる領域である。隣接するオペレーション& IT マネジメントを方向付け、また設定した戦略に対する成果評価指標を求める。さらに競合マネジメントにおける各実施項目の状況、さらには組織（チェンジ）マネジメントの各実施項目の状況を鑑み、自社の戦略開発を評価・調整することが求められる。

戦略開発領域を構成するのは、「戦略目的」と「顧客志向（ビジョン）」の2つの要因である。

● 要因－1. 戦略目的

戦略目的において部署限定の視点に留めるか、全社的な視点を持つかによって、CRM は単なる IT ツールにもなりえるし、戦略的手段にもなりえる(Bohling et al. 2006)。当要因において達成すべき実行項目は、（1）目的とする企業価値設定 （2）獲得すべき顧客セグメント選択（3）提供する顧客価値設定 の3つである。Payne and Frow (2005)のフレームワークではこれらの分化が見られ、事業戦略と顧客戦略の不統合を容認する恐れがあった。しかし本稿ではこれらを一要因に包含し、CRM 戦略の位置づけ、さらには顧客価値提供が企業価値に直結することがより明確になっている。

● 要因－2. 顧客志向(ビジョン)

顧客起点の戦略目的設定を促し支えるのが、顧客志向の経営ビジョンである。したがって、戦略目的と並ぶ起点として位置づけられていることが重要である。当要因において達成すべき実行項目は、（1）顧客視点の経営ビジョン（2）トップマネジメントによるコミットメント明確化 の2つである。

誰の目にも明らかなビジョン提示は、戦略目的を方向付けるだけでなく、組織全体の活動を統合する。特に多くの失敗要因研究が指摘する組織（チェンジ）マネジメントに対して、顧客視点の経営ビジョンは大きな役割を果たす。さらに、仮に顧客志向を経営ビジョ

ンとして掲げていても、トップマネジメントの顧客価値創造に対するコミットメントがこの時点で充分なれば、戦略目的の説得性のみならず、組織（チェンジ）マネジメントの変革は困難になると考えられる。

Bohling et al. (2006) が、2004 年に 101 の米国企業 CRM 担当者に対して行った調査からは、CRM 戦略の成否は、その主導が経営レベルにあるかどうかにより最も大きく影響されるという指摘がなされている。経営陣による顧客志向に対する不十分な認識は、従業員に「CRM は全社優先事項ではない」という認識を与え、以降の全社的な運動律の醸成を阻害することになる。

第2項 オペレーション& IT マネジメント領域

オペレーション& IT マネジメントは、フレームワークの中核となる領域である。開発された戦略が、評価に値する成果をあげられるかどうかは当該領域如何であるという概念を示している。しかしその成功は、競合および組織環境に大きく影響されるため、これら領域の実行項目の状況を鑑み、自社のオペレーション& IT を評価・調整することが求められる。

Payne & Frow (2005,2006)のフレームワークに見られた、「IT 側面の過度な強調」は、過去の失敗要因研究で指摘される「IT 技術への過信」を招きかねないものであった。本稿では、IT をオペレーション要因に併記することによって、これを解決している。

オペレーション& IT 領域を構成するのは、「顧客情報の統合」・「顧客接点の統合」・「業務プロセスの効率化」の3つの要因である。

● 要因－3. 顧客情報の統合

顧客情報の統合とは、あらゆる顧客接点に存在する顧客情報を、個々の顧客に紐づく一連の情報として統合し、さらには顧客セグメントとして分類・分析することである。当要因において達成すべき実行項目は、「顧客知識の蓄積」である。顧客情報を収集しただけでは、全社的に活用できる顧客知識にはならない。設定した戦略が求める情報項目が、適切な顧客セグメントに応じて蓄積されている必要がある。

またこの段階でシステム面では、顧客データベースの導入が考えられる。しかしシステ

ムとしてこれが必要かどうかは、企業の顧客数や、どのようなオペレーションが必要かという前提によって異なる。これは本稿で、過去のフレームワークにおける陥穽として指摘した重要な点である。多くの企業が IT への過剰な期待を持ち、必要以上の投資を行うという失敗を犯していることが指摘されている。情報統合に関する側面を単独で示すのではなく、あくまでもオペレーションの支援的要件として図示したのは、この点の失敗を避けるための配慮である。

● 要因－4. 顧客接点の統合

適切に蓄積された顧客情報は、顧客知識として全顧客接点における対応で活用される。当要因において達成すべき実行項目は、「関係性に応じた顧客対応の実現」である。すなわち顧客接点とは、新たな顧客情報の収集機会であると同時に、組織が蓄積した顧客知識を顧客価値化する機会点でもある。このような接点でのやり取りを繰り返しながら、企業と顧客はより深い関係性を構築することができる。

しかしそのためには、あらゆる接点が、個々の顧客関係性を起点として統合されていなくてはならない。したがってここで留意すべきは、「顧客接点の統合」とは、「企業の視点から、あらゆる顧客対応を同一システムによって統合すること」ではないということである。あくまでも、「顧客の視点から、あらゆる企業対応が同一の個客情報によって統合されていること」である点に留意せねばならない。

またこの段階でシステム面では、顧客情報閲覧システムの導入が考えられる。しかしこれも前述同様に、企業の顧客数やどのようなオペレーションが必要かという前提によって異なる。

● 要因－5. 業務プロセスの効率化

個々の顧客への対応を行う場合、当然業務プロセスは一元的な対応時よりも煩雑になる。当要因において達成すべき実行項目は、「顧客起点の業務変革」である。個々の顧客関係性を起点とした対応を行うためには、それを実現するバックオフィスの業務プロセスもまた、顧客起点で構築されている必要がある。またその上で、改めて効率化を図らなければ、継続性を保つことが出来ない。

この段階で活用できるのが、バックオフィスの業務支援システムである。ここでもどのような業務プロセスが必要かという判断が先にあり、それを支援するために必要なシステムを選択するということは前述の通りである。

第3項 組織(チェンジ)マネジメント領域

組織(チェンジ)マネジメントは、CRM において様々にその重要性が指摘されてきた。同時に実践においても多くの企業が「CRM において最も困難なことは、チェンジマネジメントと組織調整」であると答えている(Bohling et al. 2005)。戦略開発・オペレーション& IT マネジメント・成果評価の領域と相互に関連する、重要な領域である。

当領域は戦略開発に対して組織面からの実行可能性を示唆し、組織変革に活用できる成果評価指標を求める。また組織はオペレーション& IT マネジメントの実現可能性を裏付けることから、その実行項目の状況を鑑み、自社の組織(チェンジ)マネジメントを評価・調整することが求められる。

組織(チェンジ)マネジメント領域を構成するのは、「従業員の参画」・「組織能力」・「組織構造」の3つの要因である。

● 要因－6. 従業員の参画

従業員の参画は、CRM 戦略の成功において不可欠な要素であり、だからこそ CRM 戦略の失敗を招く大きな要因にもなる。当要因において達成すべき実行項目は、「全社的な参画意識の醸成」である。従業員は CRM システムの第一のユーザーであり、顧客情報の入力者である。その点において、オペレーション& IT マネジメントにおける顧客情報の統合のためにも、不可欠な要因といえることができる。

● 要因－7. 組織能力

従業員が高い参画意識を持っていたとしても、そもそも顧客へのサービス能力、および IT システムの活用能力がなければ、CRM が稼働することはない。顧客接点において「顧客を維

持・獲得するのはシステムではなく、従業員である」(Kale 2004)。

当要因において達成すべき実行項目は、「全社的な顧客対応能力の向上」である。Peppers, Rogers, and Dorf (1999)は、CRM とは「顧客からの声などに基づいて、企業活動を『顧客』志向へと変えようとする意志の表明であり、またそれを実現させるための能力」と定義している。企業は CRM 戦略の実行に当たって、従業員のサービス能力・システム活用能力を把握し、適切なトレーニングを提供する必要がある。

● 要因－8. 組織構造

オペレーション& IT マネジメントにおける顧客起点の業務変革は、それを実現する組織構造の変革をも求める。当要因において達成すべき実行項目は、「業務プロセスに沿った体制の確立」である。体制の確立とは、組織の恒常的な運動律を仕組み化することである。顧客を起点とした業務を行う組織横断的な動きが制限されていないか、従業員の行動を CRM へと方向付ける人事評価制度が整備されているかを確認し、必要であればその改革に着手することが必然的に求められる。

第4項 競合マネジメント領域

競合マネジメント領域は、戦略開発に対して競合環境からの実行可能性を示唆し、競合との対比による成果評価指標を求める。さらにオペレーション&IT マネジメントの各要因に対して、それらが競合優位に繋がるのかについての示唆を与える役割を担っている。

本稿では、これまでのフレームワークのすべてにおいて、この視点が完全に欠落していたことを明らかにしている。CRM 研究が狭義には既存顧客維持を目的とし、顧客情報といった自社内要因の整理・統合に焦点が当たってきたことが影響し、これまで外部要因である競合環境への配慮が欠落してきたものと思われる。しかしながら CRM を戦略として位置づけるに至っては、如何に自社内要因を整合しても、競合優位を得ていなければ最終的な成果を得られるはずはない。CRM が普及した今日、競合他社との CRM 戦略の同質化が進行することは確実であり、「競合視点をいかに CRM に統合するのか」という問いは益々大きくなる。本稿のフレームワークでは、「競合マネジメント領域」を、戦略開発・オ

ペレーション& IT マネジメント・成果評価の各領域に関連するものとして位置づけ、その問いにひとつの答えを提示している。その上で、過去の失敗要因研究から抽出された、「顧客情報の占有」「スイッチングコスト」「コスト優位」という3つの要因を、フレームワーク内に統合している。これによって、顧客情報が単なるオペレーション円滑化のための資源ではなく、情報それ自体が競争資源であることが理解できるように設計されている。

● 要因－9. 顧客情報の占有

顧客側から見れば、同一サービスを提供するエージェントは複数必要ではない(三谷1999a)。一方で企業側から見れば、顧客情報が不十分な状態では、どんな顧客価値を提供すべきかといった判断すらつかない。関係性構築をめぐる競争において、顧客情報は競争資源としての価値を持つ。当要因において達成すべき実行項目は、「競争に勝る顧客情報の獲得」である。三谷(1999a)は、今後はさらに顧客情報を保有する企業同士の合従連衡が進むことを併せて指摘している。

この要因はオペレーション& IT マネジメントにおける、「顧客知識の蓄積」と関連する。企業は自社の顧客情報を統合してセグメントするだけでなく、その質量が競争に勝るのかを確認する必要がある。競争と比して、顧客情報の質量において凌駕できていなければ、如何に自社内における顧客情報の統合に血道をあげても、最終的な成果を得ることはできない。

● 要因－10. スwitchingコスト

当要因において達成すべき実行項目は、「競争に対する参入障壁の構築」である。顧客関係性の深化によるスイッチングコストについては、三谷(1999b)が3つのタイプを示している。(1) 情報バリア構築 (2) プロセスバリア構築 (3) リソースバリア構築である。いずれも顧客情報を基盤とし、関係性を深める顧客対応を行った結果として生まれる参入障壁である。

つまりこの要因は、オペレーション& IT マネジメントにおける「関係性に応じた顧客対応の実現」と関連する。企業は顧客対応の深化を図るだけでなく、それが結果としてベンチマークとする競争に対する参入障壁足りえているかを確認せねばならない。もしスウィ

チングコストを築けていないのであれば、如何に完璧な顧客接点統合を行っても、顧客離反の可能性があり、最終的な成果を得ることはできない。

● 要因－11. コスト優位

当要因において達成すべき実行項目は、「競合を下回る運用コストの確立」である。CRM は導入自体にもコストがかかるが、結果として発生する業務変革や組織構造変革など、業務プロセスの運用コストを上昇させる可能性がある。また顧客情報をめぐる競合の激化は、その収集・処理・対応といった運用コストも高めていく。仮に競合に対する参入障壁が築けても、その維持のためのコストが競合を上回っている場合は、長期的な競合優位や業績維持・向上は実現できない。

この要因はオペレーション& IT マネジメントにおける、「顧客起点の業務変革」と関連する。企業はオペレーション& IT マネジメントにおいて構築した業務の仕組みを、競合比較における恒常的なコスト優位という視点を持って確認せねばならない。もしコスト優位を築けていないのであれば、如何に完璧な業務プロセスを構築しても、最終的な成果を得ることはできない。

第5項 成果評価領域

成果評価はすべての領域に対して、フィードバックを提供するための重要な領域である。成果には、戦略とオペレーションだけでなく、競合・組織環境における要因が大きく影響する。何がこの成果をもたらしたのかを確認する際には、あらゆる領域との関連性を包含した視点からの評価が求められる。

測定指標が業績評価だけに偏ると顧客を収益性だけで分類する失敗を招き、関係性評価だけでの管理では戦略目的が曖昧になる。Bohling et al. (2005) の研究によると、企業がその実践において最も重視する成果評価指標は、収益成長などの業績インパクトとロイヤルティといった関係性インパクトの双方に渡っていた。当フレームワークではこのことを鑑み、2つの領域を相互に影響する並列的な関係として配置している。

成果評価領域を構成するのは、「業績評価」と「関係性評価」の2つの要因である。

● 要因－12. 業績評価

当要因において達成すべき実行項目は、「収益の測定指標の確立」である。顧客数に加えて顧客売上と取引コストを把握していなければ、企業業績の向上は確認できず、ひいては株主価値の創出という視点からの評価もできない。

詳細な指標は、戦略目的によって異なるが、事前に指標自体を確立しておくことが必要である。これが戦略開発や、オペレーション& IT マネジメントへとフィードバックされ、全領域における新たな方向付けへと循環することになる。

● 要因－13. 関係性評価

もうひとつの指標は、顧客との関係性を測るものである。当要因において達成すべき実行項目は、「ロイヤルティの測定指標の確立」である。売上は伸びていても、何が顧客のロイヤルティをもたらしているのかが分からなければ、長期的な関係性構築において発生する問題を感知することができない。業績評価における数値的な成果の裏づけを確認し、問題への具体的な改善策を講じるためにも、関係性評価を並行しておくことが必要である。

ロイヤルティを測る詳細な指標については、Coyles and Gokey (2002)による「ロイヤルティプロファイル」研究や、根来・桑山(2001)による研究などがある。戦略目的によって異なるが、事前に指標を確立しておくことが必要である。

終章

最後に、本稿の貢献と課題を記述する。まず CRM 実践における本稿の貢献を整理し、さらに CRM 研究における貢献と、今後の研究課題を述べる。

第1節 CRM 実践における貢献

本稿では、これまで焦点が当てられてこなかった CRM における失敗要因研究のレビューを行い、指摘される要因を「5つの領域」「13の要素」として分類・整理を行った（第1章）。次に既存の CRM 戦略フレームワークの構成要因を確認し（第2章）、これを指摘された失敗要因と対比することによって、その陥穽を指摘した（第3章）。最後にこれを活用し、さらなる実践性を求めた新たなフレームワーク提示へと結びつけた（第4章）。

本稿では一貫して、CRM を戦略的視点から俯瞰し、失敗を回避するための実践的なフレームワーク構築を目指してきた。そのひとつの結論が、第4章に提示した「CRM 戦略における実践的フレームワーク」である。当フレームワークによって、本稿は CRM 実践において、いくつかの項目で貢献できると考えられる。

第1項 実践性の総体的な向上

本稿における実践性とは、要因の網羅性・手順としての統合性・構造としての操作性を兼ね備えたものと定義した。これによって過去のフレームワークを確認したところ、すべてに何がしかの陥穽が発見された。すなわち、これまでの戦略的フレームワークを活用しても、企業は過去研究が指摘する失敗要因を回避できないことになる。

CRM を実践する企業が増える一方で、CRM における失敗確率の高さを指摘する研究が多い。いま企業が CRM 実践において必要としているのは、「正しいこと（要因）と正しいやりかた（手順）を、再現性のある構造（フレームワーク）」として理解することである。本稿で示したフレームワークは、実践性における3要件を満たすように設計されている。この活用によって、企業は自らの CRM 戦略を俯瞰的な視点から事前に設計し、その健全性を検証することが出来る。

第2項 CRMと競合視点の統合

2005年にJournal of MarketingのCRM特集において、Boulding et al.(2005)が、「これまでのCRMに関する研究は、競合問題について驚くほど言及していない」と指摘し、「CRMに競合視点をどのように統合するか」という問題を提起した。本稿では、その指摘がフレームワーク研究においても当てはまり、これまで競合視点が完全に欠落していたことを明らかにした。

今後市場の成熟化がますます進み、さらにCRMの導入企業も増えることを考えると、CRMにおける競合視点の統合は、早晚不可欠なものとなるだろう。本稿では過去の失敗要因研究を俯瞰することにより、CRMにおける競合マネジメントの位置づけを洗い出し、フレームワークへの統合を試み、Boulding et al.(2005)の問いにひとつの答えを提示した。

第3項 CRMにおける戦略視点の提供

多くの企業で、戦略目的を明確にしないままCRMを導入することによって、プロジェクトの長期化・泥沼化を招いている。つまりは、CRM導入自体が目的化してしまう事態を引き起こしていると言える。これはCRMを戦略視点からではなく、ITシステムなどにおける手段として認識するという、視点の狭小さに起因している。

当フレームワークは、「戦略と成果の間には、適切なオペレーションとITが存在する」というシンプルで普遍的な概念を、そのまま構造化している。企業規模や業界の特定性はなく、誰にでも直感的に理解しやすい構造を実現している。企業がCRMを導入しようとする際だけではなく、導入後にプロジェクトの長期化などに直面し、問題の洗い出しを行う際にも、フレームとして使用することができる。正しい要因は網羅されているだろうか、それぞれにおける実行項目は達成されているだろうか、また各要因間の統合性は取れているだろうか。これを検証することによって、CRMプロジェクトにおける改善課題を特定することができると考えられる。

第4項 組織横断的なプロジェクトでの活用

CRM の導入に際しては、多くの企業が組織横断的なクロスファンクショナルチームを構成し、プロジェクトの進捗を行う。このような多様な背景や専門性を持つ人材が協働するためには、共通認識である議論のプラットフォームが必要とされる。当フレームワークは、その際のツールとして使用することができる。

また当フレームワークでいうところの各領域や要因を、異なる部署が担当し、部署間が調整しながら構築していくこともあり得る。その際にも、当フレームワークは各要因における実行項目が明確であるため、次の要因を担当する部署に対して、何を結論として提示すれば良いのかが明白である。バトンを受け取った部署は、その実行項目の結果を鑑み、その整合性において自己の担当項目を方向付けることができる。すなわち当フレームワークは、部署間の協働においても、基盤として使用することができると考えられる。

第2節 CRM 研究における貢献

関係性マーケティング文脈における定義や、顧客志向と市場志向の戦略的アプローチの相違など、CRM の位置づけを巡る研究は、数多くなされている。しかしながら、産業界において CRM が普及したいま、求められるのは定義的議論ではなく、できるだけ大きな視点から全体観を捉え、その成功を導く実践的な方法論である。そのような考えに立って行われた当研究の価値は、「俯瞰的な視点を得るために敢えて失敗要因に焦点を当てたこと」と、それによって「各要因の相関がより明確な、新たな戦略的フレームワークの仮説を提示したこと」にあると、総括することができる。この総括に基づいて、本稿は CRM 研究において、いくつかの項目で貢献できると考えられる。

第1項 失敗要因研究への焦点

失敗要因の研究は、恐らくどの学術領域においても、成功要因研究に比べて数が少ない。しかしながら失敗事例のデータセットを蓄えることの必要性は、CRM 研究の領域でも指摘されている。関連する成功と失敗の原因を識別し、これらの要因の概念的累計を開発することが求められているのである(Bohling et al.2005)。当研究は、失敗要因研究のレビューによって、失敗要因の分類モデルを提示した。その視点からの取組み例として、当該領域の進展に貢献できたのではないかと考える。

第2項 事例研究における概念的フレームの提供

本稿で示したフレームワークは、今後の成功事例・失敗事例の分析に、一定の視点を提供している。フレームワーク研究の有用性は、産業界における事象を構造化し、それによって学界における研究視点を提供することにある。単なる事例の蓄積に留まらず、何がその要因となったのかを分析するためのレンズとして、今後の事例研究に貢献できると考えられる。

第3節 今後の研究課題

当研究を起点として、今後の研究課題を整理しておきたい。

第一に、本稿で示したフレームワークは、過去研究の総括から導かれた仮説に過ぎないという点である。今後はさらに、定量的・定性的な分析手法を用い、その実践性を実証していく必要がある。要因の妥当性や要因間の結びつきに対する実証研究や、構造の操作性に対する実務家との双方向アプローチ、さらにはフレームワークを用いた事例分析研究などが考えられる。

第二に、本稿はその主旨から、失敗要因研究にのみ焦点を当てていることである。Payne & Frow(2005)による戦略的フレームワークの提示前後から、Roberts et al.(2005)・Mendoza et al.(2006)・King and Burgess (2007)・Maleki and Anand (2008)などによって、成功要因の特定を試みる研究が見られる。CRM におけるさらなる事例の集積に伴い、要因分析の領域はさらに精緻化していくと考えられる。今後は成功事例と失敗事例研究の対比から、その相違点を洗い出していくことが求められる。

第三に、CRM 戦略における競合視点の深化である。本稿における一連の研究を通して明らかになったことは、CRM における戦略的視点の希薄さである。特に本稿で示した、既存の「戦略的フレームワーク」における競合視点の完全な欠落は、それを象徴している。本稿ではこれに対して、フレームワークにおける位置づけを明示することによって貢献している。今後は CRM における競合マネジメント領域に焦点を絞った、さらなる研究の発展が求められる。CRM が注目を集めた背景のひとつが、市場の成熟化である。加えて CRM の普及は、CRM 導入企業同士の競争を生み出すに至っている。単に顧客との関係性を長期化し深化させるだけでなく、それによってどのような競合地位を築きえるのか。いわば「CRM 競合戦略」としての領域に、今後の研究焦点が当てられるべきだろう。

「何故 CRM はある企業が失敗している中で、ある企業にとっては戦略的にも、情報管理的にも、施策的にも成功するのか？」(Rogers 2005)―それが本稿の起点となった問題意識である。僅かでもその答えを導く進展に貢献し、何よりも産業界における CRM の成功に寄与したいと考え、本稿は戦略的フレームワークの構築にその解を求めた。今後の CRM 研究領域の発展によって、当領域における実践性のさらなる向上が達成されることを期待したいと思う。

参考文献

欧文文献

- Boulding, William, Richard Staelin, Michael Ehret, and Wesley J. Johnson (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, Vol.69 (October), 155-166.
- Bohling, Timothy, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani, and Rajan Varadarajan (2006), "CRM Implementation: Effective Issues and Insights," *Journal of Service Research*, Volume 9, No.2, (November), 184-194.
- Buttle, Francis A. (2001), "The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (February), 52-55.
- Coyles, Stephanie and Timothy C. Gokey (2002), "Customer Retention Is Not Enough," *McKinsey Quarterly*, 2, 81-89.
- Davids, Meryl (1999), "How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM," *Journal of Business Strategy*, Vol.20, No.6, 22-26.
- Ebner, Manuel, Arthur Hu, Daniel Levitt, Jim McCrory (2002), "How to rescue CRM," *McKinsey Quarterly*, 00475394, Special Edition: Technology, Issue 4
- Foss, Bryan, Merlin Stone, and Yuksel Ekinici (2008), "What makes for CRM system success – or failure?" *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.15, 2, 68-78
- Gulati, Ranjay and James Oldroyd (2005), "The Quest for Customer Focus," *Harvard Business Review*, (April) 92-101.
- Hunt, Shelby D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 1997, 13, 431-445.
- Kale, Sudhir H. (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management* (September/October), Vol.13, No.5, 42-46.
- King, Stephen F. and Thomas F. Burgess (2008), "Understanding success and failure in customer relationship management," *Industrial Marketing Management*, 37, 421-431.
- Maleki, Morteza and D. Anand (2008), "The Critical Success Factor in Customer Relationship

- Management (CRM)(ERP) Implementation,” Journal of Marketing & Communication, (September-December), Vol.4 Issue 2, 67-80.
- Mendoza, Luis E., Alejandro Marius, Maria Perez, and Anna C. Griman (2007), “Critical success factors for a customer relationship management strategy,” Information and Software Technology, 49, 913-945.
- Møller, Kristian and Aino Halinen (2000), “Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction,” Journal of Marketing Management, 16, 29-54. ; 久保田進彦抄訳(2001) 「リレーションシップ・マーケティングの理論：そのルーツと方向性」『流通情報』 No.382, 26-35 / No.383, 20-28
- Musalem, Andrès and Yogesh V. Joshi (2009), “How Much Should You Invest in Each Customer Relationship? A Competitive Strategic Approach,” Marketing Science, Vol.28, No.3, (May-June), 555-565.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” Journal of Marketing, Vol.69 (October), 167-176.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2006), “Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation,” Journal of Marketing Management, 22, 135-168.
- Peppers, Don and Martha Rogers(1993), The One To One Future (Doubleday); 井関利明監訳 (1995) 『One to One マーケティング』 (ダイヤモンド社)
- Peppers, Don and Martha Rogers(1997), Enterprise One To One (Doubleday); 井関利明・ワン・トゥ・ワン・マーケティング協議会監訳, 倉持真理・富士通 iMi ネット訳(1997) 『One to One 企業戦略』 (ダイヤモンド社)
- Peppers, Don, Martha Rogers, and Bob Dorf (1999), “Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?” Harvard Business Review; 千野 博訳(1999) 『ワン・トゥ・ワン・マーケティング実践への4ステップ』 (Diamond Harvard Business June-July), 42-56.
- Petersen, Glen S. (1998), Customer Relationship Management System: ROI and Results Measurement (Strategic Sales Performance); 匠英一監訳 (2000) 『CRM 入門』 (東洋経済)
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance,” Journal of

- Marketing Research, (Aug), Vol. 41 Issue 3, 293-305.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter (2002), "Avoid the Four Perils of CRM," Harvard Business Review, Vol.80, No.2, 101-104
- Roberts, Mary Lou (2005), "Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM success," Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol.12, 4, 315-326.
- Rogers, Martha (2005), "Customer Strategy; Observations for the Trenches," Journal of Marketing Vol.69 (October), 262-263
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, Katherine N. Lemon (2000), Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy (The Free Press);
近藤隆雄訳 (2001) 『カスタマー・エクイティ』 (ダイヤモンド社)
- Verhoef, Peter C. and Fred Langerak (2002), "Eleven misconceptions about customer relationship management," Business Strategy Review, 2002, Volume 13 Issue 4, 70-76
- Winter Russell S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management," California Management Review, Vol 43, No.4, 89-105.

邦文文献

- 遠藤雄一(2007)「CRMの戦略的意義と課題」『経営論集(北海学園大学)』, 第5巻, 第1号 37-46.
- 久保田進彦(2003)「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』, 6巻2号, 15-33
- 近藤公彦(2008)「組織能力としてのCRM」『季刊マーケティングジャーナル』, 27(3), 16-31.
- 嶋口充輝 (1994)『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣
- 嶋口充輝・内田和成(2004)『顧客ロイヤルティの時代』 同文館出版
- 根来龍之・桑山卓三(2001)『ポストCRMの顧客関係～囲い込み戦略批判～』
- 朴善美(1999)「90年代における関係性マーケティングの意義」『経営学研究論集(亜細亜大学)』, 第11号, 9, 313-341.
- 三谷宏治(1999b)「顧客開拓・囲い込み戦略～『深さの経済』とCRM競合戦略～」『Diamond Harvard Business』, October-November 1999, pp.140-143.

三谷宏治(1999a)「『深さの経済』による顧客生涯価値の追求」『Diamond Harvard Business』, June-July 1999, pp.26-40.

三谷宏治・戦略グループ・CRM グループ(2003)『CRM マーケティング戦略』東洋経済新報社

南知恵子(2006)『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣

南知恵子(2003)「リレーションシップ・マーケティングの理論的系譜と CRM への発展」『国民経済雑誌』, Vol.188, No.6, 53-67.

村山徹・三谷宏治・戦略グループ・CRM グループ(2001)『CRM 顧客はそこにいる』東洋経済新報社